ゲーム・マエストロ

VOL. 5

プレジデント／マネージャー／プロモーター編

今西紘史
中村雅哉
佐伯雅司
高須武男
香山 哲
浜村弘一
黒川文雄

●文●――志田英邦
●写真●――松井友生

ゲーム・マエストロ

VOL. 5

目次◆Contents

今西紘史 4
中村雅哉 30
佐伯雅司 58
高須武男 84
香山 哲 110

浜村弘一 — 138

黒川文雄 — 164

◎ゲームでお金を得るために。ゲームビジネス興亡史

ゲームビジネス黎明期の失敗。 — 56

ゲームビジネス成長期の成功。 — 136

あとがき — 188

撮影後記 — 189

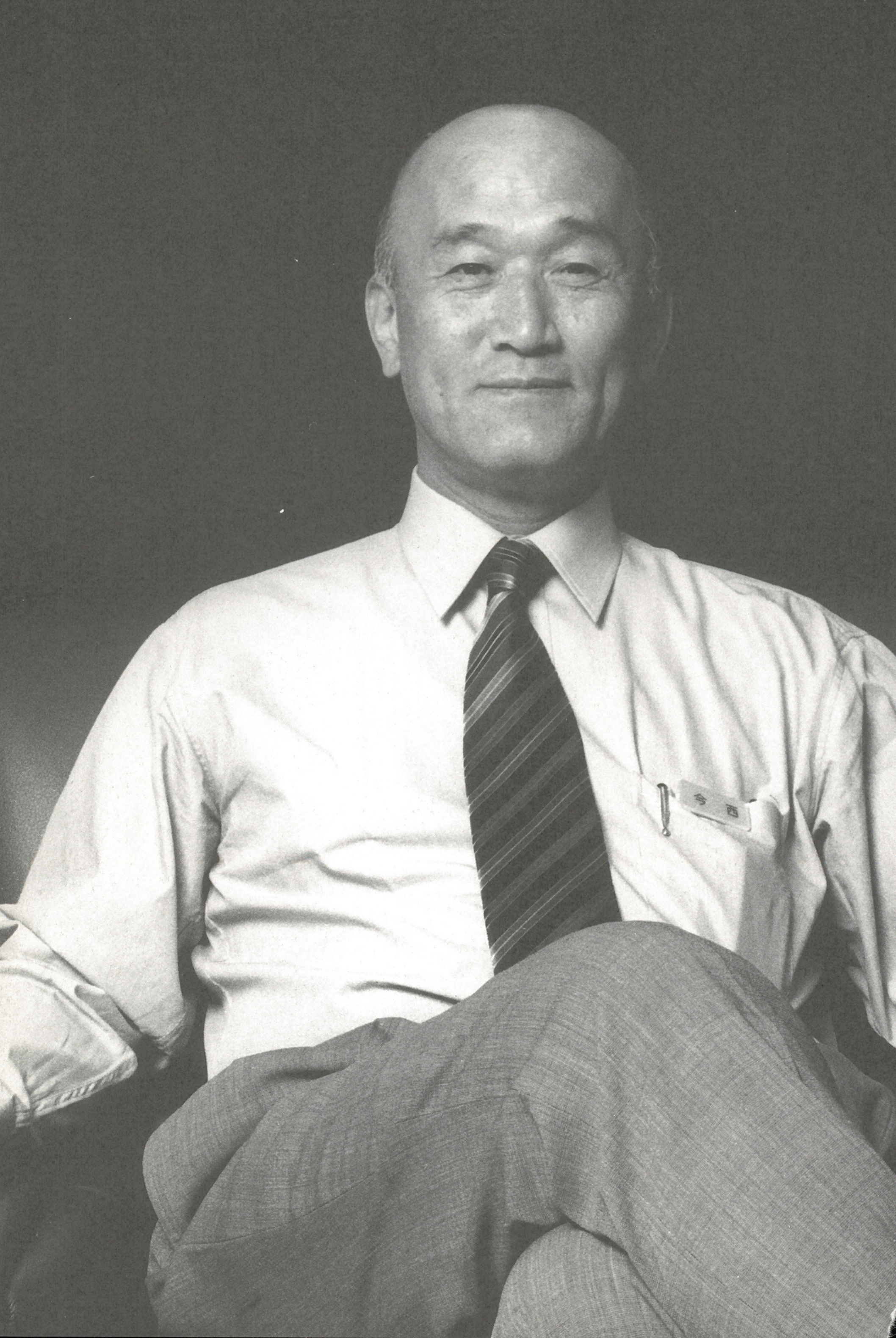
＊脚注の敬称は略させていただきました。

今西紘史

Imanishi Hiroshi

1940年生まれ。
京都府亀岡市出身。
1963年同志社大学法学部卒業。
同年任天堂（株）入社。
企画課長、総務部長を歴任したあと、現在は取締役広報室長。




今西

6000万台と1億台。全世界で出荷されている家庭用ゲーム機ファミリーコンピュータと携帯ゲーム機ゲームボーイの台数である。これらを開発したのは古都、京都で100年以上の歴史を持つ、小さな会社だった。
任天堂株式会社。その社史は日本が近代化への道を歩む1889年に始まった。創業者は工芸家の山内房次郎。彼は、「大統領印」のついた手作りの花札をヒットさせ、日本で初めてトランプの製造に着手した人物。全国のタバコ屋を介して販売し、日本最大のカード会社を作り上げた。
太平洋戦争後、任天堂を継いだ山内溥3代目社長は飛躍を求めて、新しいビジネスへ進出した。プラスチック・トランプ、ディズニー・トランプの成功、タクシー会社、ラブホテル事業の失敗。紆余曲折のはてに、たどり着いたのがエレクトロニック・トイ、そしてコンピュータ・ゲームの分野だった。
花札、トランプ、ゲーム&ウォッチ、ファミリーコンピュータ……。100年以上の歴史を通じて、彼らはゲームを作り続けてきた。「面白さ」という不確かなものを見事に形に仕上げる、その職人的な仕事こそが今のゲーム産業の土台を築き上げた。そして、日本のゲーム文化を世界に通じるものへと育て上げたのだ。

「任天堂は大企業ではないから」
任天堂ゲーム成功前夜。

がっちりと広い肩幅。まなざしは法廷に立つ法律家のように厳しい。だが、口を開くとじつに気さくで明晰。

今西紘史さんほど、任天堂の中で多くの肩書を経験した人物も珍しいだろう。総務、財務、企画、広報……、時に任天堂の経理を管理し、時に開発の現場に立ち、時に任天堂を守るために法廷に出る。幾度となくあった会社倒産の危機、ゲーム&ウォッチやファミリーコンピュータの大成功を、山内溥社長の懐刀として一番近くで見届けてきた。その半生は任天堂の歴史と同じように、波瀾に満ちたものだった。

——任天堂は100年以上の歴史を持つ会社。時代によって、様々な顔を持っていますが、今西さんが任天堂に入社した時はどんな会社でしたか。

今西　私の入社は、1963年。前年の62年に株式公開して、資本金が1億円になった頃で、ちょうどディズニー・トランプ[*1]が評価されて株価が900円だっ

＊1　ディズニー・トランプ
1959年、任天堂が発売したディズニーキャラクターの絵付きトランプ。ウォルト・ディズニーとライセンス契約を結ぶことで、任天堂のマーケットは大きく広がり、若い人やファミリーを取り込むことができた。

た。社長も若くて、株式上場していて、資本金が1億円という、何か面白いことをしそうな会社だなと思って入社したんです。

――どんな役職で入社されたんですか。

今西　財務関係ですね、当時は管理課といいましたけど。

――任天堂は今西さんが入社された頃、多角経営[*2]に乗り出していますよね。

今西　ちょうど東京オリンピックの頃、日本人の遊びが多様化してきた。それでトランプやカルタが右肩下がりになってきて、事業を拡大しようと(山内)社長がアメリカ出張で世界一のトランプメーカー、USトレーディングカードの本社に行ったんですよ。それが想像を絶するほど小さい本社でね。「これで世界一か」とショックを受けたそうなんです。

――そこでトランプの製造、販売だけでは事業としても高が知れていると気がついた。山内社長のアメリカ出張は、任天堂の運命を変えた転機だったのですね。

今西　社長も事業家だから、やはり欲があって、このままじゃダメだという気持ちになったんじゃないかと思いますね。そして模索の時代に入るわけ、次のビジネスを求めて。それから10年ほどそういう時代がずーっと続きましたね。その次の路線をさぐる一環として出したのがウルトラハンド[*3]です。

――故・横井軍平[*4]さんが作ったウルトラハンドは140万個売れたそうです。

今西　100万個を超えたことは覚えていますが、それ以上は……。それまで新入社員は大卒でも工学部卒か、化学系の学生しか採用しませんでしたが、横井のあたりから電機科出身の人を採り始めたんですね。

＊2　多角経営
ディズニー・トランプの成功で大証二部と京証に上場した任天堂は、それを機に新しい事業を始める。湯をそそげばすぐにご飯が食べられるインスタント・ライスや即席ラーメンのポパイラーメン、ふりかけのディズニー・フリッカーを子会社の三旺食品から発売するが、残念ながら売れ行きはかんばしくなかった。続いて、タクシー会社ダイヤ交通の経営を始めるが、運転手組合との労使交渉などのもつれから失敗。最終的に任天堂はこれらの多角経営をすべて中断。ゲームひと筋に進む道を定めるのだった。ファミコンが発売される15年以上前のことである。

――任天堂にも、新しい分野の人材が集まり始めた、と。横井さんは今西さんの後輩にあたると思うんですが、どんな人物でしたか。

今西　よく一緒に遊んだなあ。僕は財務の後、開発に配置変えになって一緒に仕事をするようになったのだけど、彼とは遊んだことしか覚えていない（笑）。当時は一連のウルトラ・シリーズ[*5]や、ドライブゲームを作ったのだけれど、どれもあまり成功しなかったしね。横井君は僕よりひとつ若くて、見た目には無骨な印象なんだけど、手が非常に器用だった。しかも力も強くて、僕と腕相撲をしてもどっこいどっこいだった。

――今西さんも腕相撲が強いんですね。

今西　僕は強いと思う。中学、高校と柔道をやっていたからね（笑）。でも、横井は力だけじゃなく、社交ダンスもこなしたし、ピアノも上手だった。ドライブが好きで、セドリックに乗って一緒に日本海に行ったこともある。彼はスキューバダイビングもするので、彼が捕ったサザエやアワビでバーベキューをしましたよ。

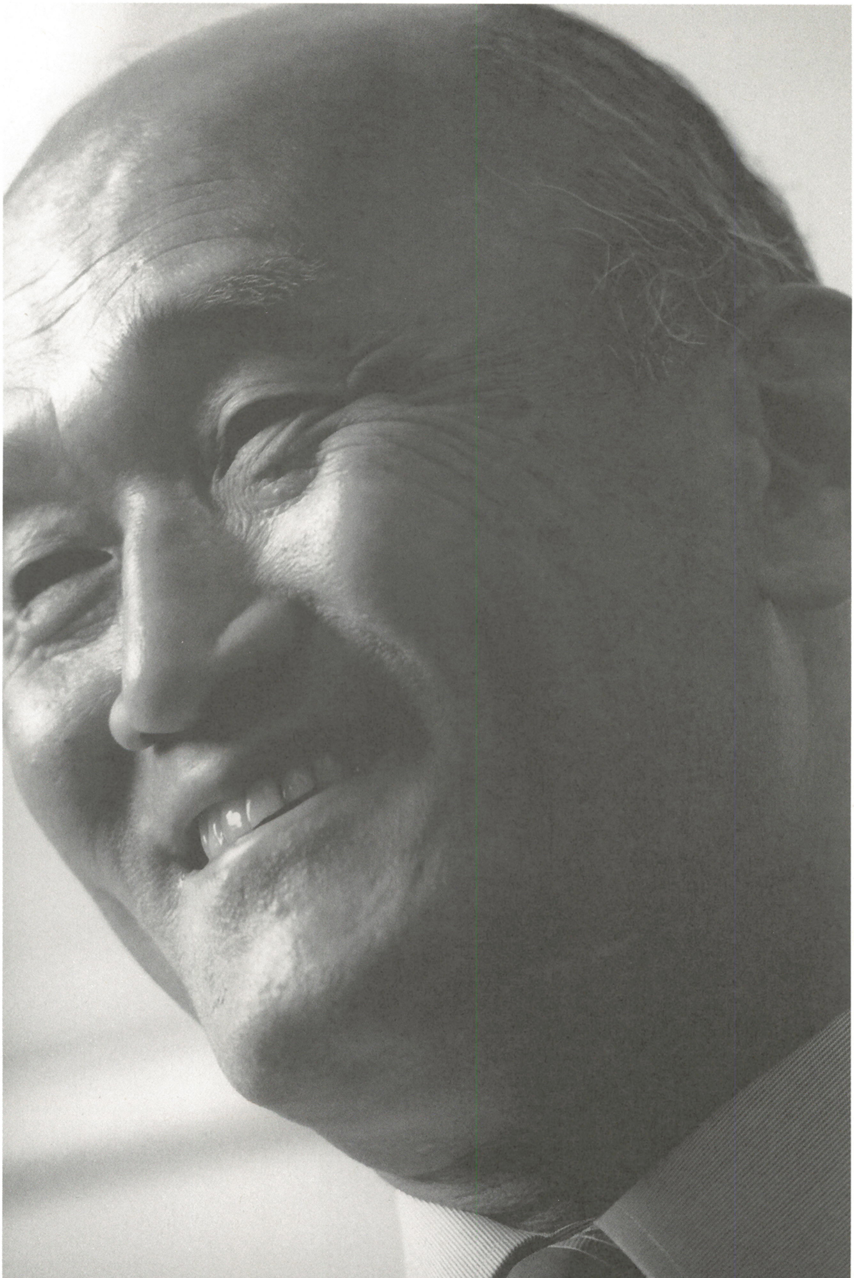
――任天堂は、横井さんや宮本茂[*6]さんのような才能を輩出する独特な社風がありますね。

今西　社長は「モノを作る人」にとって、いいスポンサーであろうという方針を持っているんですよね。なるべく彼らが考えたモノは舞台に上げる、商品化する、という考えがある。それに「新しい挑戦」や「世界で初めて」ということをつねに目指しているから。

――ウルトラハンドが出てからも、任天堂の経営面は必ずしも安定しなかったようですが。

＊3　ウルトラハンド
1966年に任天堂が発売した、伸び縮みするアームハンド。モノをつかんで放すという機能があることで、単なる道具でなく、おもちゃとして楽しめるものに仕上がっていた。当時、任天堂の設備の保守点検の仕事をしていた横井軍平が、仕事の合間に手なぐさみで作ったのが原型となった。ウルトラハンドを角材で作って遊んでいたところを、山内溥社長に見つかってしまう。横井は怒られると思ったが、社長が言ったのは「商品化しろ」というひと言だったという。

＊4　横井軍平
1941年、京都生まれ。65年、任天堂入社。「面白いものを作れ」という山内社長の指示により入社2年目にウルトラハンドを完成させる。その後、子ども向けピッチングマシンのウルトラマシン（68年）、男女の相性診断装置ラブテスター（69年）を開発。80年にゲーム&ウォッチ、89年にゲームボーイを開発した。「ミスター任天堂」ともいうべきアイデアマン。



今西　あの頃は開発部にも人が増えてきて、僕は企画部に移って事務管理をずっとしていたんだけど、第一次オイルショックのあった１９７３年あたりまではほとんど失敗だったというのが社長の見解やね。まだ、トランプ、カルタが収益の柱であって、その稼ぎがどんどん他の分野で使われていくという状況。ヒット商品が出たと思ってもライフサイクルが短かったり。見込み生産をするから、作りすぎて在庫をかかえて利益が飛んでしまったり。そんなことを繰り返していました。最終的に73年にレーザークレー射撃システムに大量のキャンセルが出て。あそこでよく会社が潰れなかったね。だけど、そこでたくさんのことを学んだんです。それが後にゲーム&ウォッチや『ドンキーコング』（81年・任天堂）で花を咲かせ、実を結んでいったんだね。

――そのあたりから任天堂はカラーテレビゲーム6・15やゲーム&ウォッチを発売して、ゲームの世界に近づいていきます。最初にテレビゲームを見た時どんな感想を持ちましたか。

今西　レーザークレー射撃システムを作った時、会社の旧社屋にモデルレーンを作りましてね。そこにいろんな人を招いたんです。連日見学者がいらっしゃいましてね。これはすごいな、と思っていたんですよ。ものすごく希望に燃えていた。なのに、オイルショックでガタッと落ち込んだ。あの落差……、あの時の雰囲気を知っているから、テレビゲームの時もなかなか期待感は持ちにくかったですよ。もしかしたら、トランプ、カルタの道から脱皮できるかもしれないという漠然とした期待の半面、レーザークレーの二の舞は踏みたくないという慎重さがありました。

＊5　ウルトラ・シリーズや、ドライブゲーム
１９６８年に任天堂が発売した、子ども向けのピッチングマシンがウルトラマシン。ドライブゲームとはハンドルでクルマのミニチュアを操作して、決められたコースを走る家庭用のドライブゲーム。量産化に失敗して、製造中止となった。

＊6　宮本茂
１９５２年、京都生まれ。77年、任天堂入社。横井軍平の抜擢でアーケードゲーム『ドンキーコング』の制作に参加。以来、アーケードで『マリオブラザーズ』（83年）、ファミリーコンピュータで『スーパーマリオブラザーズ』（85年）、『ゼルダの伝説』（86年）と大ヒットソフトを作り続けた。宮本茂のインタビューは、本シリーズVOL・１に収載。

――カラーテレビゲーム6・15は三菱電機と共同開発をしていますね。

今西　そうですね。ただ、カラーテレビゲーム6・15を出す時、社長は「カラーで1万円を切るんだ！」と頑なに譲らなかったんです。「ユーザーは子どもたち、子どもたちや親の手が届く価格じゃないと、モノは売れないんだ。我々のビジネスは技術を誇るビジネスではないんだから」と主張して。非常に大変でしたよ。価格を落とすことは辛抱が要る仕事で、相当な指導力と強い意志が必要なんです。技術者は完成したら、すぐに発売したいのが本音。だけど、それを抑えて、値段を安くできるまで、技術改良を進めた。値段をもっと高くしていたら、早く発売することができたでしょう。でも、社長はその頃から任天堂の基本方針として、価格面は譲らなかった。

――今もその基本方針は変わっていない。レーザークレーの教訓ですか。

今西　そう。分相応というのを心得ているんですよ。任天堂は大企業ではないから、お金、資本力ではとても戦えない。当時、おもちゃはやっぱり東京の葛飾が主流だったし、そこと横並びでやっていたら、すぐに消されてしまう。

――東京と京都の差ですね。

今西　ただ、我々が作ってたのは、おもちゃではなく、ゲームだという気持ちはありました。まわりから見たら、おもちゃを作っているように見えたかもしれんけど、いかにゲーム性を持たせるかということを、開発者はつねに考えていたね。おもちゃというのは、いわば現実のイミテーション（模造品）でしょう。何歳用とか、男児用、女児用に分かれている。でも、ゲームはソフトが大事。トランプ、カルタにしてもハードは紙だけど、遊びかたのルールというソフトがあるから面白

＊7　ほとんど失敗だった
万国博覧会で幕を開けた70年代は、未来への希望と科学への夢がふくらんでいた時代。その中で任天堂は「電気技術を使った遊び作り」に着手する。男女の相性診断装置ラブテスター、懐中電灯の豆電球を使った銃、太陽電池で的を作った光線銃SP、電子打楽器エレコンガ。当時を振りかえり、山内社長、今西さんは「失敗だった」というが、任天堂にとってはカード・花札屋から脱却する、大事な時期だった。

＊8　レーザークレー射撃システム
1973年に任天堂が発表したクレー射撃機。開発者は横井軍平。動く的が赤外線を放ち、銃の先端に付いている受光部で赤外線をキャッチできれば、当たりとなる。的と銃の役割を逆転させた発想がじつに素晴らしい。任天堂はこのレーザークレー射撃システムを、ボーリング場などに置くことで、室内クレー射撃場を作ろうとしていた。だが、折しものオイルショックで、計画は頓挫する。

いわけ。そこを我々はよく理解していたんだよね。

「ショックにも等しいヒットやったね」任天堂ゲーム&ウォッチで経営改善。

ゲーム&ウォッチの成功は任天堂を変えた。

当時の日本はデジタル電卓ブームの真っ直中。名刺サイズの電卓が安価で販売され、より小さく、より薄い電卓に人気が集まっていた。その中で登場したのがゲーム&ウォッチだった。計算機能こそないものの、デジタル時計が付いたこの携帯ゲーム機は瞬く間にヒットし、日本中で飛ぶように売れた。1400万個が出荷され、任天堂の経営は好転。今の任天堂の経営基盤を築き上げたのだった。

開発を担当した横井軍平さんは、この成功の秘密を以下のように語っている。

「いたずらに超高級な技術を求めるのではなく、安価に大量生産できるような成熟した技術を利用するのが任天堂の技術政策だ」

この言葉は、後の任天堂のゲーム機ファミリーコンピュータ、そしてゲームボーイなどにも当てはまっている。

――ゲームメーカー任天堂の歴史を大きく変えた商品に、ゲーム&ウォッチがありますね。

＊9 ゲーム&ウォッチ
1980年に任天堂から発売されたデジタル時計付き携帯ゲーム。横井軍平が新幹線の中でサラリーマンが電卓で遊んでいるのを見て発想したという。81年に発売されたマルチスクリーンの『ドンキーコング』で初めて十字キーを採用。以来、任天堂のゲーム機には十字キーが使われるようになる。

＊10 ドンキーコング
1981年に任天堂から発表されたジャンプアクションゲーム。ドンキーコングが次々と転がしてくる樽をマリオがジャンプしてかわし、レディを助けに行く。横井軍平と宮本茂が作った傑作。

＊11 カラーテレビゲーム6・15
1977年、任天堂より発売された家庭用ゲーム機。テレビにつなぐことで『ポン』タイプのテニスゲームなど6種類(15種類)のゲームを遊ぶことができた。任天堂と三菱電機との共同開発。カラーテレビ6は定価9800円、カラーテレビ15は定価1万5000円。

今西　あれは……、ショックに等しいヒットやったね（笑）。しかも、ゲーム&ウォッチと同時期に業務用の『ドンキーコング』がヒットした。ダブルでヒットがきましたから。この2つのヒットは、我々から見るとマイクロプロセッサ[*12]の可能性に気づかされた、という共通点があるんですよ。テレビゲーム6・15の時はまだ回路だったからね。社長も「マイコンのすごさには、目から鱗が落ちた」と言っていたね。将来、どの道を進むべきかということがはっきりわかった時でした。

――マイクロプロセッサといえば、マイクロプロセッサを搭載したアーケードゲーム『スペースインベーダー』が日本中で大ヒットしましたね。

今西　あの時に、マイクロプロセッサのすごさに当社も気づいたわけです。それでアーケードマシン作りに飛び込んだ。

――『ドンキーコング』は、当時新入社員だった宮本茂さんが作ったというエピソードが有名ですが、今西さんから見て、宮本さんはどんな社員でしたか。

今西　デザイナーとして入社したのは、彼が初めてだったかな。入社した時に、彼の作品集を評価したのは覚えているなあ。ブランコの絵やデッサン、動物の版画がありましたよ。これからのコンピュータをいじる人は、絵心のある人の方がいいんじゃないか、なんて議論があったね。

――アーケードゲームとして任天堂は『ドンキーコング』『マリオブラザーズ』とシリーズ化して、今も人気の任天堂キャラクターを作り上げました。でも、その後すぐに、任天堂はアーケードから手を引いてしまった。あれはどうしてですか。

今西　ゲームは金銭消費型ではダメで、時間消費型にしなければいけない。アー

＊12　マイクロプロセッサ
コンピュータの中央処理装置（CPU）の機能を1つの半導体チップに集積したもの。マイクロプロセッサ導入前、ゲームの調整をするにはICのすべての配線を最初からやり直さなければいけなかった。だが、マイクロプロセッサを使うとICをプログラムで管理することができるため、数値を換えるだけでゲームの調整が簡単に行なえるようになった。

ケードゲームは100円玉をたくさん使わせる作りになっているでしょう。我々のゲームは時間を使わせる作り。その方がゲームは発展していくだろうと、当時考えたわけです。それに、当時のゲームセンターはどうしても暗い印象が強かったですよね。そういうのは任天堂に似つかわしくなかったのです。

――当時、ゲームセンターは不良の巣窟なんていわれかたもしましたね。

今西　今から思えば、それをはっきり認識して、ちゃんと手を引いたのは正しかったね。あの頃、やめていなかったら、ひょっとしたら今でも続けていたかもしれませんよ。

――ゲーム&ウォッチと『ドンキーコング』のブームがあって、それまでの負債を返済し、任天堂の経営は一気に好転しました。

今西　ただ、ゲーム&ウォッチは1ハード1ソフトでしょう。これは70年代からゲーム玩具を出していた時と同じで、商品としてのライフサイクルが短い。絶えず自転車操業のように開発し続けなければいけない。これが非常にしんどいわけです。我々は開発部隊ではなかったけど、全社的に大変だった。ところが1ハードマルチソフトのアタリの機械なんかを見ているとうらやましくてね。だから、何とか1ハードマルチソフトを実現しようと、ファミリーコンピュータの開発を始めたわけです。しかし、結果的に後発になってしまった。というのも、先ほどの話と同じ。価格面で差別化を図ろうとしたわけです。

――アメリカの家庭用ゲーム機アタリ2600[*13]は1977年に発売され、すでに全米で大ブームを起こしていた。その影響で80年代から日本にも家庭用ゲーム機が続々と登場し始めた。ライバルが多かったわけですね。

＊13　アタリ2600
1977年、アタリから発売されたアメリカの家庭用ゲーム機。ROMカートリッジ方式を採用。発売から5年で1500万台を出荷。アメリカのゲーム市場を作り上げた。だが、アタリの親会社であるワーナー・コミュニケーションズの放漫経営により、ゲーム市場は崩壊。83年にゲーム市場は一気に10分の1にまで縮小してしまう。これを後の経済学者は「ショック（アタリショック）」と呼んだ。

今西　おそらく開発の技術者だけの事業だったら、もっと早く完成していたと思いますね。だけど、社長は「ゲーム機にはこんなん要らんのやないか」「これを省いたら安くなるんやないか！」という発想を絶えず言い続けたんです。それはすごいリーダーシップを執っていたね。たとえば、ファミコンってコンピュータでしょ。コンピュータを作っているメーカーは日本中にサービスセンターを持っているけど、任天堂はとてもそんなことはできなかった。だから部品点数を可能な限り減らしたわけ。搭載しているマイクロコンピュータが壊れたら、そのまま丸換えできるようにしたり。メカの部分を非常に少なくした設計になっていて、壊れたら全換えできるように。

――一部のチップを仕入れた時に100万個単位で購入して、安価に仕入れたという話も聞きますが。

今西　そういう話もありましたね。どういう契約をしたかは言えないけど。当時としては、とんでもない数字でしたよ。

「社長の支えで、前線が思い切り戦えた」ファミリーコンピュータ成功の陰で。

１９８３年末、ファミリーコンピュータの発売と前後して、海の向こうからショッキングなニュースが届いた。アメリカで人気を集めていたアタリのゲーム機アタリ２６００が、急激に売れなくなったというのだ。アタリショック――アメリカの経済史にも記録されている、ゲーム市場崩壊である。



それまで任天堂はアタリの成功をひとつの手本として、ファミコンのビジネスを組み立ててきた。だが、アタリは失敗し、ゲーム市場から姿を消そうとしている。総務部で、契約や法務の管理をしてきた今西さんは、アタリを反面教師として、ファミコンの新しいビジネスモデルを作らなければならなくなった。

アタリの失敗を、ソフトの粗製濫造であると分析した任天堂は、ファミコンを法律と技術で守ることを考えた。

たとえば、ファミコンのゲームソフトには「ファミリーコンピュータ、ファミコンは任天堂の商標です」という一文が3カ所にも記載されている。これは商標を広く認知させることで、他社が勝手にファミコンソフトや関連商品を作り、法廷での争いになった場合、不正競争防止法を適用するための布石。また、ファミコン本体やROMカートリッジを定期的にバージョン変更し、技術的に特殊なチップを埋め込むことで、不正コピーを防止したのである。

任天堂はこうして、アタリの失敗を繰り返さないように、ファミコンを守り続けた。結果、任天堂を現在の姿にあらしめたのだ。

——今西さんは当時どんな仕事をされていたのですか。

今西　企画から総務に移り、人事や経理以外のことを全部やっていました。広報的なことも、契約や文書作成まで。訴訟関係も全部やりました。

——サードパーティ（任天堂のライセンスを受けたゲームメーカー）との契約も？

今西　もちろんです。

――任天堂の企業的な窓口ですね。

今西　お役所からヤクザまでを相手にしていましたよ（笑）。本当に仕事量が多かったですね。訴訟は増えてくるし。特に『ドンキーコング』の頃に起きた、ユニバーサル映画との『キングコング』の裁判[*14]は本当に大変な目にあいました。「象に立ち向かう蟻に何ができるか」と言われたものです。でも、見事にアメリカで最高裁までいって勝ったからね。賠償金、ナンボ取ったのかなあ？　勝つだけでなく、賠償金まで取れるとは思ってもみなかったから。

――ユニバーサル映画の『キングコング』に酷似していると訴えられた件ですね。海外での裁判は大変でしょう。法制度や慣習が違うから。

今西　ちゃんと理屈が通っているからだけど、絶対に後へは引かなかった。当社ほどアメリカの企業と戦った企業はないと思いますよ。すごくお金と人を使ったけれども、理屈の通らないことは絶対に引かない。だから、特許訴訟の経験をものすごく積めましたし、優秀な弁護士にも巡りあえました。そういう意味での戦果もすごいですよ。

――特許といえば、任天堂はファミリーコンピュータのライセンス制度を裏づけたROMカートリッジ[*15]のチップの特許権やコントローラの十字キーの実用新案[*16]を持っていますね。

今西　ライセンス契約でも苦労しました。最初は、ファミコンは自分たちのハードだから、自分たちでソフトを作ってやっていくんだと思っていた。ところがパソコンの世界では、誰もが自由にソフトを作っている。先駆者のアタリもそうだ

＊14　ユニバーサル映画との『キングコング』の裁判
任天堂が『ドンキーコング』の海賊版に悩まされていた1982年。京都本社にアメリカの巨大複合エンタテインメント企業、MCAユニバーサルから1枚のファクシミリが届いた。それは「『ドンキーコング』はユニバーサルの持つ映画『キングコング』の版権を侵害している。48時間以内に『ドンキーコング』で得たすべての利益をMCAユニバーサルに引き渡すべし」というものだった。『ドンキーコング』のライセンスを任天堂から譲り受けていたほかの企業は、すぐにMCAに示談を申し込んだ。だが、任天堂は頑として譲らなかった。任天堂の主張は「キングコングは一般的な存在であり公共の財産になっている」というもの。証言台には弁護士だけでなく、宮本茂も立ち、熱弁を振るった。裁判は連邦最高裁まで持ち込まれたが、任天堂のすべての主張を認める判決が下され、結果としてMCAは敗訴した。MCAにとってこの訴訟は、ゲームビジネスに参入するための手掛かりを得るためのものだったといわれている。

った。だけど、結果的にソフトの乱発によってせっかくのゲーム市場を潰してしまったわけじゃないですか。そのことから、我々は何としてもライセンス方式を採らなきゃいけないということに気づいたんですね。

――ライセンス制度を確立したことが、任天堂のファミリーコンピュータのソフトのコピーを防ぎましたね。

今西　任天堂は皆さんに、ゲームを作ってくださいと頼んでいたわけじゃなかったんですよ。でも、ソフトメーカーはただ乗りしたいわけ。ただ、我々としてはせっかく作り上げた1ハードマルチソフトの世界を、アタリみたいに壊されたくなかった。そのためには各ソフトメーカーと契約を結ばなきゃいけなかった。本当に深刻だったんですよ。

――今西さんが最前線に立ってその契約を結んでいた。すごまれたりしたこともあったでしょう。

今西　ずいぶんとプレッシャーをかけられましたね。「パソコンの世界やアタリでは、誰もライセンスなんてしていないじゃないか」と。いろいろなところで非難を受けました。ライセンシーからも、マスコミからも。「ひとり儲け」だとか「京都朝廷」だとか、いろんなことを言われてね。ほかにも、テレビゲームは目に悪いとか、健康に悪いとか、出る杭は打たれるというか、僕自身も悪者にされ、嫌われましたね（笑）。

――ファミコンはテレビゲーム全体を象徴する存在になってしまったから、非難の対象にされやすかった。

今西　それでも任天堂が偉かったのは、自分たちが作ったビジネスモデルを絶対

＊15　ROMカートリッジのチップの特許権
任天堂はファミリーコンピュータのROMカートリッジを悪徳業者に不正コピーされないように、ROMカートリッジの中に埋め込んだチップに特許権をかけた。このチップは、ファミリーコンピュータ本体とROMカセットに埋め込まれており、鍵と鍵穴の関係を持っていた。どちらか一方だけを複製しても、ゲームを遊ぶことはできない。

＊16　コントローラの十字キーの実用新案
十字キーは1981年にゲーム&ウォッチの入力装置として初めて登場した。横井軍平がこの入力装置を考案した時、任天堂の特許課は実用新案を取得している。この十字キーは安価で作ることができるうえに、シンプルな構造で壊れにくいため、ファミリーコンピュータのコントローラにも採用された。「ファミリーコンピュータに十字キーが採用されたのは安価だったから。優れていたからというわけではない」というのは横井軍平の弁。

崩さなかったこと。僕らもリーダー（社長）がしっかりしていたから、どんなプレッシャーにも負けなかった。前線がどんなに血を流して戦っても、後ろがしっかりしていたからね。

——ファミコンは流通面でも、初心会[*17]を使った流通を始めましたね。新しい流通経路を確立するのは、時間のかかる作業だと思いますが。

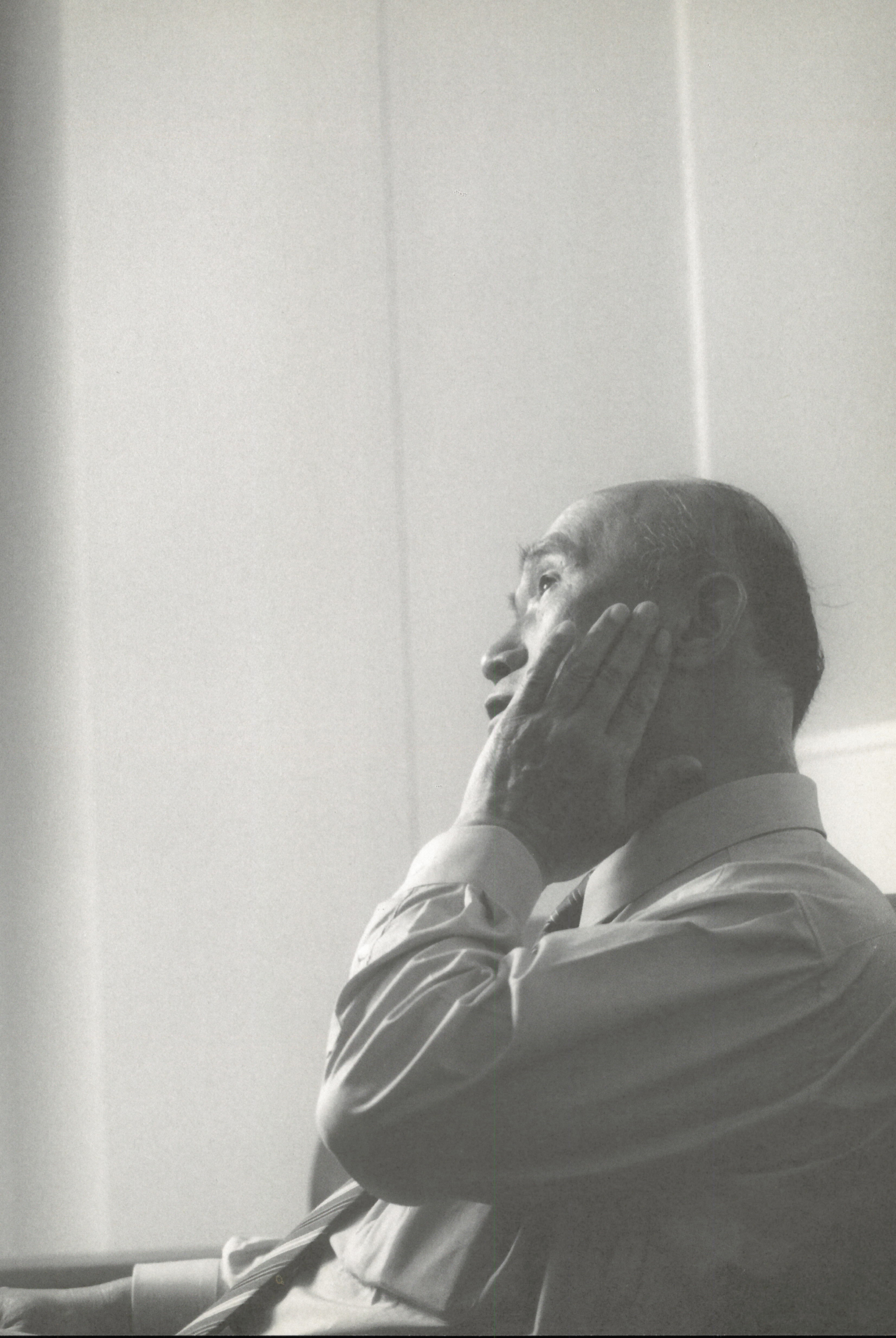
今西　流通の面では、ゲーム＆ウォッチの時に苦労しました。あの頃の経験が役に立ったと思います。ゲーム＆ウォッチの時に公正取引委員会の立ち入り調査[*18]を受けたんですよ。あの一件で、僕の度胸もいよいよ据わったかな。

——83年に任天堂がゲーム＆ウォッチの流通経路を制限し、全商品にナンバーを付けたとして排除勧告を受けた事件ですね。

今西　ブームになって商品が不足すると、お店は絶えずいろんなルートから商品を手に入れようとするでしょう。ゲーム＆ウォッチの時も並行輸入で香港あたりから、流れてきていたらしい。それで良心的に売っているお店の人たちにやかましく言われて、営業の前線の人たちは苦しんでいたんですよ。そこで、宇治の工場に掛けあってゲーム＆ウォッチの本体に通し番号を付けてもらったわけ。そのことを本社は知らなかった。だから、そのことを知った時に余計ショックが大きかったんです。ある日、会社に出勤したら、営業所から「公正取引委員会の人が来て、動くなって言われています」と電話がかかってきた。あわてて弁護士に電話していたら、その時に本社にもやって来たわけ。全国の支店、営業所全部に一斉にやって来て、全部の書類を持っていった。参りましたね。ちょうどみんなが何年も努力して、やっと東証に上場するという時に、排除勧告だから。

＊17　初心会
任天堂と直取引をする問屋の親睦団体。他業種の問屋が一枚岩となり、ファミコンの流通を行なう。

＊18　ゲーム＆ウォッチの時に公正取引委員会の立ち入り調査
1983年、公正取引委員会から任天堂は独禁法19条に基づいた排除勧告を受ける。問題は2点。ひとつは小売店にゲーム＆ウォッチの標準価格を守るように指示しているという点、もうひとつはゲーム＆ウォッチの全商品に番号を打つことで流通経路を管理しているという点だった。



もう、僕は公正取引委員会に毎日通って、一日でも早く解決させようと必死だった。とにかく公取の言うとおりにします、とね。あの経験があったから、その後、流通には慎重になりましたよ。

――そして、初心会流通を確立してファミコン発売から6年後の1989年、小売店からのスーパーファミコン待望論が渦まく中で、任天堂はあえて携帯ゲーム機ゲームボーイを発売しました。任天堂のゲームに対する真摯な姿勢を感じさせる出来事でした。

今西　ゲームボーイの発売を社長が決断した一番大きな要素はファミコンのメガ競争なんです。当時はゲームを作れば売れるという、安易な考えがあった。まだゲームが目新しかったし、バブル状態だった。そういう状況を見て、社長は絶えず「こんなことをしていたらあかん、ゲームは変わらなきゃいけない」といろんな提案をしていたんだけど、なかなか変わらなかった。その中でメガのROMカートリッジ[*19]が出てきたんですね。

――ファミコンが発売されて4年目に、メモリが低価格化してきたことと、技術の進歩で1メガの大容量を持つROMカートリッジが出てきた。

今西　「メガ」という名前をつけたら、たいしたことのないゲームの値段が2000円高くなるといわれていた。これはひどかった。でも、任天堂としてはこれを止められない。我々が設けたライセンスには、ゲームの面白さについての判断基準がなかったから。我々が踏み込めるのは、エロ・グロ・ナンセンスまで。ゲームが面白いかつまらないか、売れるか売れないか、というゲームの品質について任天堂は口出しできなかったのです。

＊19　メガのROMカートリッジ
ファミリーコンピュータ後期、ROMカートリッジの生産技術が向上し、1メガビットの記憶容量を持つ、ROMカートリッジが登場し始めた。記憶容量が大きくなれば、ゲームの映像表現や音楽表現の幅は広がる。多くのメーカーはメガROMを採用し、重厚長大なゲームの制作を始めた。だが、メガビットのメモリを使うと当然ゲームソフトの価格は高くなる。1万円を超すソフトが当たり前のように店頭に並び、ゲームソフトは高価な商品となっていった。にもかかわらずゲーム市場が冷え込まなかったのは、ひとえにファミコンがブームの最中だったから。任天堂はメガROMの存在に危機感を感じていた。

——質の低いゲーム、高いゲームが入り乱れる玉石混交の状態になっていたわけですね。

今西　その時にゲームボーイがあったんですね。スーパーファミコンを待望している人たちに向けて、8ビットCPUの携帯ゲームでも本当に面白いゲームを出したかった。そのためにどうしても必要だったのが『テトリス』(89年・任天堂)です。『テトリス』のライセンスを取らなきゃいけなかったのです。

——『テトリス』[*20]は権利関係が相当混乱していたようですね。

今西　外国の権利やからね。『テトリス』の権利はイギリスのミラーソフトウェアが、パソコン限定で版権を持っていた。でも、BPS(ブラットプルーフソフトウェア)のヘンク・ロジャース君がロシアに乗り込んで、携帯ゲーム機向けの権利を取ってきたのが大きかったね。それで『テトリス』でゲームの典型例を示すことができたわけです。こんな単純なアイデアだけでも興奮する、奥深いゲームがある。これがゲームの世界です。1メガも必要ありますか？　ファミコン・バブルへの大きな警鐘でしたよ。それが、ゲームボーイの一番大きい役割でした。

——シンプルなアイデアでも、奥深いゲームを生み出したゲームボーイ。あれから10年以上経っても、いまだに愛されている。この間、[*21]初期の大きなゲームボーイで『ポケットモンスター』[*22](96年・任天堂)を遊んでる子どもを見ましたよ。

今西　かっこいいなあ(笑)。

——ゲームボーイの面白さは、普遍ということでしょうね。

今西　でもその後、スーパーファミコンが出てバブルが一挙に進行してしまった。あの頃、ゲームのクリエイターはものすごく成熟していたんです。相当なレベル

＊20　『テトリス』は権利関係が相当混乱していたようですね
パズルゲーム『テトリス』は、ロシア(当時、ソ連)の科学アカデミーに勤めるアレクセイ・パジトノフが考案したコンピュータゲーム。ゲームソフトを独自で販売するルートを持っていなかった彼は、IBM互換機用の『テトリス』の販売権を英国のミラーソフトに売った。だが、ミラーソフトはこの権利がアーケードゲーム機にも、家庭用ゲーム機にも適用するものだと、事後承諾のまま様々なメーカーに権利を販売し始めてしまったのだ。その状況を整理したのが、ソフトメーカーBPSのヘンク・ロジャースだった。彼は直接アレクセイと会談し、家庭用ゲーム機用と携帯ゲーム機用の権利を取得。任天堂はBPSから権利を買うことで、『テトリス』をゲームボーイで発売することができたのだった。

の人が多かったから、一挙にハードを使いこなしたんやね。いろんなジャンルのいいゲームがハードを発売した直後から出た。じつは、これがまたこわい。

――家庭用ゲーム機は成熟しきっていたことで、成長がなかったということですか。

今西　ファミコンで育てた土壌に花が咲いただけでね。ああ、またバブルかと。だから、このままでは、またゲームが潰れてしまうと思ったんですよ。そこで、NINTENDO64という全然違う思想のゲーム機を次に発表したわけ。もう一段高い技術を提供し、ゲームのクリエイターたちをマンネリから脱出させたいという高い志があった。でも、この「ゲームを変える」という警告に多くのゲームクリエイターたちは耳を傾けなかったね。すでにプレイステーションという大容量のディスクを使ったゲーム機があったから。

――NINTENDO64[*23]はソフト制作陣が少数精鋭となったため、数多くのソフトを出すというわけにはいかなかった。「ゲームを変える」のは、なかなかむずかしいですね。

今西　NINTENDO64の志は絶対間違ってなかったし、ゲームを変えなきゃならないという意志は、あの頃から変わっていない。ところが、NINTENDO64はゲームが非常に作りにくかった。それはやっぱりハード側の傲慢もあったのかもしれない。クリエイターが高い壁を超えないと、ゲームは変われないんだと主張したようなものだから。そういう部分は反省しています。だから、今度のニンテンドーゲームキューブ[*24]は違う。開発をしやすいゲーム機ができました。これはまさしく、ハード的に成功したと思いますよ。

＊21　初期の大きなゲームボーイ
初期型ゲームボーイ、ゲームボーイポケット、ゲームボーイライト、ゲームボーイカラーと、10年かけて進化するにつれ、本体のサイズは小さくなり、液晶画面は美しくなった。だが、初期型ゲームボーイでも、ゲームボーイカラーでも、同じソフトを遊ぶことができる。そこがゲームボーイの優れているところであり、いつまでも愛されている所以である。

＊22　ポケットモンスター
1996年に任天堂よりゲームボーイ用ソフトとして発売されたロールプレイングゲーム。世界一のポケモンマスターになるために、主人公は全種類のポケモンを捕まえる旅に出る。ソフトには『赤』『緑』『金』『銀』等のバージョンがあり、それぞれゲーム中に捕まえられるポケモンが違う。

＊23　NINTENDO64
1996年任天堂より発売された家庭用ゲーム機。「触われる映像」を実現するために3DCGに特化された設計がなされていた。コントローラも指先で三次元を感じられるように、3Dスティックを搭載。ゲームの新しい表現を目指していた。

――ニンテンドーゲームキューブが面白いのは価格ですね。10年前に発売されたスーパーファミコンと同じ2万5000円[*25]。じつに任天堂らしい。

今西　（笑）ソフトの値段は、当時よりも安くなっています。ここのところをみんなにもっと気づいてほしいですね。

――任天堂は30年にわたり、テレビゲームのビジネスに取り組んできました。今西さんはその一番先頭で変遷を体感してきたかただと思いますが、ゲームビジネスの一番の面白さは何ですか。

今西　これはやはり……、言葉で説明できないところがゲームだからね。言葉でも、映像でも、文章でも表現できない面白さというのがね……。つまり、やってみないとわからない、ユーザーに出してみないとわからない。ゲームビジネスが、ものすごくスリルがあることは確かだね。

――やってみないとわからないとおっしゃりながら、任天堂はいつも挑戦的なゲーム機やソフトをリリースしますね。今回のニンテンドーゲームキューブも、今のゲーム市場に対してとても挑戦的なものになっていると思います。

今西　おかげさまで、ゲーム&ウォッチと『ドンキーコング』以来、財務体質が改善されて体力をつけられた。その体力は何のためのものかというと、先ほどいったように、ゲームというわからない世界で再挑戦するための自信を持つためのものだったのです。社長は「人と同じことをやってはいけない。サンプルがあるものはやってはいけない」と言い続けてきました。未知のものをやるには高いリスクがある。だから、挑戦して失敗しても耐えられるような、再挑戦できるような体力をつけるために努力をしてきたんです。ひょっとしたら、それが社長の「サンプ

＊24　ニンテンドーゲームキューブ　2001年9月14日に任天堂が発売したゲーム機。携帯ゲーム機ゲームボーイアドバンスと接続できたり、8センチの光ディスクを使ったり、ゲームの可能性を広げるための、様々な試みを盛り込んでいる。「ゲームを変える」NINTENDO64の思想が継承されたゲーム機。

＊25　スーパーファミコンと同じ2万5000円　ニンテンドーゲームキューブの発売から10年前、1990年11月21日にスーパーファミコンが発売された時の本体標準価格もまた2万5000円だった。当時のゲームソフトの価格というと、スーパーファミコンと同時発売の『スーパーマリオワールド』が8000円、『F-ZERO』が7000円。ニンテンドーゲームキューブのゲームソフトが1本6800円というから、消費税を込みにしてもゲームは「安く」なっている。これもデフレスパイラル？

ルがない世界」に生きる経営の真髄だったのかもしれない、事業家としてね。

――この任天堂をひとつに束ねているカリスマ、山内社長というのは今西さんから見るとどんな人物なのでしょうか。

今西　長いこと社長の下でやってきたけど、それは本当に、すごい事業家やね。根っからの経営者。ここぞという時に発言した言葉で、間違っていたことがないですから。これまで全部彼の言葉のとおりになっている。それなのに、彼が言うのは「運が良かっただけや」。これやからなあ（笑）。

マエストロの横顔

かつて、評論家の田原総一朗が任天堂の本社を訪れた時、「なんで、こんな何の変哲もない、シンプルな会社から世界一のゲームが生まれるの？」と不思議に思ったそうです。

今西さんはことあるたびに「任天堂は小さな会社だから」と繰り返します。今の任天堂からは想像もつきませんが、かつて任天堂はあやうく潰れかけた過去があり、彼はその危機を乗り越えるために奮迅した立役者のひとりなのです。だからこそ、昔を知る彼にとって、任天堂はいまだに小さい会社のままなのです。

決しておごらず、マイペースに歩みを進めていく。

そこにおそらくテレビゲームの王者たる任天堂の真髄があるのでしょう。



任天堂

ゲームボーイは高さ30メートルから落としても壊れない。ファミリーコンピュータは大人が踏んでも潰れない。コンピュータという精密機械でありながら、積み木などのおもちゃのように単純で頑丈。すべての任天堂の製品は何百回、何時間もの耐久テストを経て、商品化されている。どんな遊びかたをしても壊れないように。そして、修理ができるように。任天堂の商品で遊んでいる人が不快感を感じないように。質実剛健な職人、任天堂の素顔はそんなところに感じられる。

テレビゲーム事業を始める前の任天堂は、数知れない失敗を経験してきたという。さらにファミリーコンピュータを発売した直後にはアメリカでのアタリショックを目の当たりにしている。その浮き沈みの激しい自社の歴史の中で、彼らは何度も「ゲームビジネス」の怖さを思い知らされてきた。

「遊びは生活必需品ではない。放っておけばすぐにユーザーは遊びに飽きてしまう」。任天堂のカリスマである山内社長は口を酸っぱくするほど言い続けている。その危機感から生まれた、手堅さこそが、今の任天堂を作り上げてきたのだ。

任天堂は決して多作のゲームメーカーではない。だが、その裏にはたくさんの商品化されていないゲームがあり、目に見えないスクラップ＆ビルドがある。その果てに搾り出された一滴のゲーム。「任天堂のゲームにハズレなし」という高品質なゲーム（ソフト＆ハード）作りは、そんな危機感と歴史に裏付けされたものなのだ。

●任天堂のあゆみ

1889年● 任天堂骨牌設立。山内房次郎（現社長、山内溥の曾祖父）、花札の製造販売を開始。

1949年● 山内溥、22歳で3代目社長に就任。

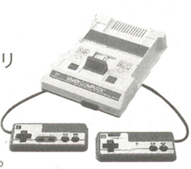
1966年● ウルトラハンドが140万個のヒット。

1977年● カラーテレビゲーム6、カラーテレビゲーム15発売。

1979年● アーケードゲーム機のオペレーター業務を開始。

1980年● ゲーム＆ウォッチ発売。年間で1400万個を売り上げ、高収益優良企業へ転身。

1983年● **7月15日**
家庭用ゲーム機ファミリーコンピュータ発売。同時発売ソフトは『ドンキーコング』『ドンキーコングJR』『ポパイ』。



1985年● ファミリーコンピュータ用ソフト『スーパーマリオブラザーズ』ヒット。

1986年● ファミリーコンピュータディスクシステム発売。ディスクライター発売。

1987年● ファミリーコンピュータを使ったネットワーク通信を構築。翌年、野村證券とファミコントレードを開始。

1989年● **4月23日**
モノクロ液晶画面を持つ携帯ゲーム機ゲームボーイ発売。『スーパーマリオランド』『テトリス』がヒット。

1990年● 家庭用ゲーム機スーパーファミコン発売。

1995年● 両目の交差法立体視を使った3D家庭用ゲーム機バーチャルボーイ発売。音声、データ衛星放送受信機器サテラビュー発売。

1996年● 家庭用ゲーム機NINTENDO64発売。
● ゲームボーイ用ソフト『ポケットモンスター赤・緑』発売。後に大ヒット。



1997年● コンビニエンスストアのローソンと提携、スーパーファミコン用ソフトの書き換えサービスを開始。

2001年● **3月21日**
ゲームボーイの後継機種、ゲームボーイアドバンス発売。
● **9月14日**
家庭用ゲーム機ニンテンドーゲームキューブを発売。



NINTENDO◎*Imanishi Hiroshi*

中村雅哉

Nakamura Masaya

1925年12月24日生まれ。東京都出身。
1948年横浜工業専門学校(現 横浜国立大学工学部)卒業。
1955年(有)中村製作所設立。
同年取締役社長に就任。
1959年(株)中村製作所に組織変更。
同年代表取締役社長に就任。
1990年(株)ナムコ代表取締役会長就任。
1992年(株)ナムコ代表取締役会長兼社長就任。
1996年藍綬褒章受章。





1955年、中村製作所(現・ナムコ)は東京・池上に産声を上げた。デパートの屋上に置かれた電動木馬を運営することが、彼らの最初の仕事。アミューズメント機器の運営から販売、製造、そして開発へと展開。79年『スペースインベーダー』の大ブームが過ぎ去った後に、業界の救世主的作品として登場したのが、ナムコ渾身のテレビゲーム『ギャラクシアン』だった。星が流れる宇宙空間に、赤や青の宇宙生物が鮮やかに宙返りしながら、宇宙船に襲いかかってくる。そのビジュアルの美しさ、ゲームとしてのスリルと迫力は、たちまちのうちに、新しい刺激を求める初期のゲーマーたちを夢中にさせた。

『パックマン』『キング&バルーン』『ニューラリーX』『ボスコニアン』『ディグダグ』『ポールポジション』『ゼビウス』『マッピー』『リブルラブル』……80年代を代表する名作の数々。ゲームセンターは競ってナムコのゲームを設置し、ゲームファンたちはナムコの新作を目当てにゲームセンターに集まった。『ゼビウス』で1000万点を取ることのできたゲーマーは英雄扱いされ、攻略方法を書いた同人誌は1万部以上も売り上げたという。

ナンバーワンゲームメーカー、ナムコ。その座は家庭用ゲーム機が登場しても変わらなかった。ナムコのゲームはファミリーコンピュータ大躍進の原動力となり、プレイステーションの起爆剤となった。

ゲーム黎明期の頃から、名作を作りつづけてきたナムコ。そこには電動木馬を磨いていた時と変わらない、ユーザーへの深い配慮と愛がたしかに感じられる。

「大事なことは、お客様をいかにおもてなしするか」
中村製作所創業。

時折、メガネの奥から鋭い眼光がちらりとのぞく。決して大柄な体ではないにもかかわらず、その存在感は圧倒的だ。まさしくアミューズメント業界のゴッドファーザーともいうべき貫禄が、体全体から漂っている。

年商1000億円の日本最強のゲームメーカー、ナムコを一代で築き上げた人物。それが中村雅哉社長である。50年にわたる経営の中で勘と経験をつちかい、独自の経営哲学を作り上げ、ナムコブランドを全世界に知らしめた。その影響力はゲーム業界だけにとどまらず、映画業界にも及んでいる。古希を迎えても、ナムコとともに走り続ける、その原動力は今もなお燃えさかっている。

――子ども時代はどんな遊びをしていましたか。

中村　私の生まれは神田でした。育ったのは下谷、今の台東区ですね。いわゆる下町なんです。ですから小学校の時代に遊びといったら、ビー玉転がしや縁台将棋。下谷は上野に近いものですから、上野の山だとか不忍池だとか、そういう

自然がありましたから、よく遊びに行ったことを覚えています。

――1955年にナムコの前身である中村製作所[*1]が設立されましたが、それ以前の中村家ではどんな事業をしていたのですか。

中村　そもそも中村家の仕事は鉄砲、いわゆる猟銃や空気銃、射的銃といった鉄砲を造り、修理し、販売することだったんです。親父の下で、私は専務として仕事をしていました。まあ、その会社も親父と私と、あともうひとりかふたりというちっぽけな会社でしたが、銃というものはなかなか面倒で。販売だけでも銃砲刀剣類等所持取締令、作るのには武器等製造法、鳥を撃つだけでも狩猟法といった法律がある。しかも、毎月何丁売れたのか、ちゃんと役所に報告しなきゃいけない。部品の一つひとつに物品税がかかって、いろいろな法律でがんじがらめ。仕事としてあまり楽しくないわけです。その中で人様に遊びを提供して楽しんでいただく。そういう新しい仕事をやってみよう、と思ったわけです。

――中村製作所が設立された時はどれくらいの規模だったのでしょうか。

中村　私と家内の弟、それから従業員がひとりという3人ぐらいの会社でした。当初のスローガンは「モノレールから木馬まで」でしたね。モノレールを作るほどの大きな資金はなかったけれども、中村製作所の将来の方向としてはそこまでやろうと考えていました。

――「モノレールから木馬まで」。最初は「動く木馬」を開発するお仕事だったのですか。

中村　いやいや資本金30万円ですからね。新しく木馬を生産する余裕なんてありませんよ。最初の2台は中古の木馬を買ってきて、その色を塗り替えただけ

＊1　中村製作所
1955年、有限会社中村製作所を資本金30万円で東京・池上に設立。アミューズメント事業を開始。59年、株式会社中村製作所に組織変更（資本金500万円）。66年東京大田区に本社工場を設置し、開発・製造部門を拡充。ディズニーキャラクターの乗り物をライセンス製造。72年、NAMCOブランドを使用開始。77年、株式会社ナムコに社名変更。

ですから。当時の我々は機械をデパート[*2]の屋上などに置いて、10円ずつお客様に入れていただき、それを収入にするという「オペレーション」が仕事でした。

――現場で集金する。ゲーム産業にとって最も根幹をなす部分からスタートしたわけですね。

中村　この事業には3つの業態があるんです。まず、「製造」ですね。次にその製品を売り買いする「販売」。最後に営業所に置いて営業する「オペレーション」。当初は我々に資本がないから、お客様から直接10円ずつ売り上げをいただく、そういう「オペレーション」が手っとり早かった。もちろん、お客様をどれだけエンタテインする、つまりおもてなしをするかが大事ですし、「手っ取り早い」と言っても、「オペレーション」そのものが手間がかかる。木馬を2台置いたとしても、デパートの開店前に行ってきちんと掃除をし、お金を入れて機械が正常に動くかテストして。そうしてお客様をお待ちするんです。

――木馬2台に、きめこまやかなおもてなしの心を注ぐことで、初めて10円を稼ぐことができるのですね。

中村　百貨店の屋上におみえになったお客様は我々のお客様でもあるわけだから「いらっしゃいませ」と笑顔でご挨拶するというようにね、何でもエンタテインの基本になる。そういうこまごまとした心遣いをしながら、この仕事を育ててきたんです。

――当時の日本は神武景気の真っ直中。戦後最初の好景気だったといわれます。アミューズメント産業はどんな状況だったのでしょうか。

中村　日本娯楽機[*3]だとか、東洋娯楽機[*4]だとか、そういう我々よりも前から仕事

＊2　デパートの屋上
中村製作所が最初に木馬を設置したのは、横浜・伊勢佐木町の松屋（現在は横浜松坂屋）。

＊3　日本娯楽機
1928年日本自動娯楽機製作所として設立される。日本初の自動販売機を製造。29年には自動式木馬を製品化、31年には豆汽車、豆自動車を浅草のデパートに設置した。日本のアミューズメント業界の先駆。創業者は遠藤嘉一。

＊4　東洋娯楽機
現社名は（株）トーゴ。1947年、東京・浅草に「浅草花屋敷」を開園。49年、「浅草花やしき」と改名し、東洋娯楽機が単独経営を始める。現在は遊戯施設の製造・販売・営業を主とし、富士急ハイランドのフジヤマやよみうりランドのバンデッドといったコースターを製造。

をしておられた会社が、すでに東京の百貨店の屋上を押さえていた。百貨店の屋上はお客様がたくさんみえて、我々にとっても最も収益が高い場所であったのですが、我々としてはなかなか入る余地がなかったという状況でした。

――その状況を変えたのは、何がきっかけになったのでしょうか。

中村　三越の本店屋上に「大東京ロープウェイ」[*5]を置いたことですね。当時の百貨店の中で唯一、娯楽施設を屋上に置いていないのが三越だったのです。他社もアタックしていたのでしょうけど、三越は伝統的に置かない主義だった。そういう時に我々としては、どうせ出店するのなら三越に、という思いがあったわけです。それで三越の本店によく売り込みにいったんですが、「うちはそういうことを、親父が……」といってお取り上げいただけなかった。その「親父」というのは岩瀬英一郎社長[*6]、いうならば、三越の天皇みたいなかたです。このかたが自分の店の中に娯楽機器を置こうとしなかったわけ。私は何度も足を運んだんだけど、行くたびにダメだと言われていた。それである時、その日も交渉を終え、宣伝部を出たところで、展示会場で絵を見ている紳士がいらっしゃって、よく見たら岩瀬英一郎社長だった。そこで、私はしばらく考えた後、意を決して直訴したわけよ。

――直訴！

中村　名刺を出して「ぜひ、三越さんのお店の屋上にアミューズメントの遊びの施設を作りたいと思います」という話をしたんです。そうしたら「いや、うちはそういうことをやらないんです」と、やはり素っ気ない。でも、僕は若かったし、生意気なもんだから「百貨店というものは、屋上に遊びがあってこそ百貨店じゃ

＊5　大東京ロープウェイ
1963年、中村製作所は東京・日本橋の三越本店の屋上に、初めて屋上施設として「ロードウェイライド」を設置。4年後に、その拡大版「大東京ロープウェイ」を設置した。

＊6　岩瀬英一郎社長
大学卒業後、三井銀行に入行。ニューヨーク支店長などを経て三越に入社、43年に社長となった。ワンマンといわれたが、超合理主義で三越の基盤を築いた。日本百貨店協会会長を務める。63年死去、享年68歳。

ないですか。今のままでは〝九十九〟貨店じゃないですか」なんて言ってね。

――ハハハ。

中村　さすがにムッとしたらしくて、僕の名刺をポケットに押し込んじゃって、もう相手にしてくれなかったんで、その場は「ありがとうございます」と言って帰ってきたんです。その後、岩瀬社長から松田社長に代わった時、屋上に何かを作ろうという話が出て、中村製作所に話がきたわけです。おそらく、ずっとアプローチしていたことが話として残っていたんでしょうね。そして、高松の三越の屋上に観覧車を作ったり、仙台の三越の屋上にコーヒーカップを設置したことに始まり、最終的には日本橋の本店の屋上に、最初「ロードウェイライド」を設置し、4年後に「大東京ロープウェイ」というアトラクションを作ったんです。球形の全面透明プラスチック張りのゴンドラに乗客を5人くらい乗せ、まず垂直に上昇してから、金字塔（三越本店のシンボル的な塔屋）の脇に建てた鉄柱まで引いた約100メートルのロープを走行し、戻ってくるという仕掛け。当時としてはかなり大掛かりな施設でした。ゴンドラの中と下界を無線で結び、「景色はどうですか?」などと会話できるようにしてね。

――この「大東京ロープウェイ」は中村製作所にとっても大きな転機でしたね。当時の同業他社には、これほどの大きな仕掛けはなかったのでしょう。

中村　そうですねえ。だけど、神戸のデパード屋上施設で他の業者の飛行塔が事故を起こしてね。万が一のことを懸念された本店の要請を受け、最終的に下ろさなければいけなかったという残念な経緯もあるんですよ。

――それは残念な終わりかたでした。



中村　しょうがないでしょうね。我々の業界の中に問題があったのだから。

「社運を賭けるぐらい、持っているものをつぎ込んだ」「お子様の夢を創る」企業へ。

戦後初の好景気だった昭和30年代、木馬やロープウェイで子どもたちの心をつかむノウハウを得た中村製作所は、次なる10年の昭和40年代、営業のスローガンとして「お子様の夢を創る」というコピーを掲げる。これは、それまで機器の営業（オペレーション）を中心に行なってきた彼らが、いよいよ独自に機器を製造・開発し始めるという宣言でもあった。

１９７０年、中村製作所はエレメカ[*7]の『レーサー[*8]』を開発し、ヒットさせる。そして72年に「ＮＡＭＣＯ」ブランドを立ち上げ、78年、ナムコは初のオリジナルテレビゲーム『ジービー[*9]』を開発する。これはビデオピンボールといわれ、ナムコ最初のシリーズ作となった。この『ジービー』を作ったのはピンボール狂の新入社員、岩谷徹[*10]。彼は後に歴史的な大ヒットゲーム『パックマン[*11]』を作ることになる。

――70年代は、徐々にアメリカから日本へとテレビゲームが持ち込まれた時代でした。テレビゲームについてナムコは、どう対応されたのですか。

中村　日本にテレビゲームが持ち込まれてきたのは、セガ[*12]やタイトーといった外国人社長の会社が、アメリカから『ポン[*13]』（72年・アタリ）や『ポン・ダブルス』（73

＊7　エレメカ
エレクトロメカニカルの略。ナムコが最初に作ったエレメカ・ゲーム機は、潜水艦の潜望鏡から敵艦を魚雷で攻撃する３人用ゲーム機『ペリスコープ』（65年）。

＊8　レーサー
１９７０年ナムコから発表されたレーシングゲーム（エレメカ）。ハンドルのコントローラと足元のアクセルペダルで操作する。ドライバー視点でクルマを操作し、ライバルのクルマを抜いていく。臨場感満点のレースが繰りひろげられた。

＊9　ジービー
１９７８年に発表されたナムコ初のテレビゲーム。ビデオピンボールと呼ばれ、『ボムビー』（78年）『キューティーＱ』（79年）とシリーズ化した。

＊10　岩谷 徹
１９５５年、東京・目黒生まれ。77年、中村製作所（ナムコ）入社。ナムコ初のテレビゲーム『ジービー』、続いて『パックマン』、『リブルラブル』と大ヒットソフトを企画した。インタビューは本シリーズＶＯＬ・１に収載。

年・アタリ）といったビデオゲームの中古品をたくさん輸入してきたのが始まりでした。その中で我々は、最初それらのゲームを買い取ることでオペレーションしていたんです。でも、根元を他社に押さえられていたのでは、いつまでたってもそこから抜け出せない。もっとアメリカと直接、技術の交流をして、自社で製品を開発できるようにならなくてはいけない。そこで私はアメリカに行って、アタリ[*14]の創始者であるノーラン・ブッシュネル[*15]とあったんです。

――まさしくゲームの父と呼ばれる、ノーラン・ブッシュネル。その本人と直接ビジネスのテーブルについたわけですね。

中村　僕らがアメリカに行くと、ノーランが車を運転して迎えにきてくれてね。当時のアタリは、サンフランシスコ郊外のロスガドスにある、鉄道の引き込み線の脇にあった、木造平屋の粗末な建物が本社でしたよ。

――当時のアタリは『ポン』で成功したばかり。とはいえ、経営面では不安定だったともいいます。

中村　確かに当時のアタリは問題が多くてね、ちょうど日本に進出して失敗していたんですよ。その失敗を我々が助けるという形で1974年にアタリ・ジャパンという、日本におけるアタリの子会社を買収したのです。向こうの交渉相手は、ロン・ゴードンという弁護士だったのですけど、これがなかなかしたたかな男でね。後日談だけど、ロン・ゴードンがアタリの本社に帰った後、「日本の中村製作所に、アタリ・ジャパンをこんなに高く売ってきたぞ！」っていうことを自慢していたというんです。実際、我々がアタリ・ジャパンを買ってから在庫と資産を調べたら、故障してるビデオゲームばかりでね。

＊11　パックマン
1980年、ナムコから発表されたドット・イートゲーム。迷路の中をモンスターから逃げつつ、画面内のエサ（ドット）を食べつくしていく。パワーエサを食べると立場が逆転するなど、単純なルールでありながら、奥深いゲーム性は広く支持された。その人気は日本国内にとどまらず、アメリカへも波及。テレビゲームを代表するキャラクターとして、いまだに愛され続けている。企画は岩谷徹、ハード設計は石村繁一。

＊12　セガやタイトー
セガは1951年、サービスゲームとしてデビット・ローゼン氏が設立。65年にセガ・エンタープライゼスとしてアミューズメント施設の運営を始める。タイトーは1953年に、大東貿易としてミハイル・コーガン氏が設立。当初はピーナッツベンダーや、ジュークボックスなどの輸入販売を行なっていたが、後にアミューズメント施設の運営を開始。72年タイトーに社名を変更。

――それはひどい。アタリという会社は、ゲームを商業的に初めて成功させたメーカーとして知られていますが、そこまで内情がずさんだったとは。

中村　我々としては社運を賭けるぐらい、持っているものを全部そこにつぎ込んでいた。だから、ビデオゲームでしか営業活動ができないくらいの状況だった。しようがないから、我々は「ビッグ作戦」という作戦を立ててね。VIDEO GAMEの「VIG」をとって「ビッグ」、それで朝から晩まで当社の技術者が一生懸命ビデオゲームの機械を修理し、同業他社に買ってもらったのです。

――中村製作所の中心業務が、ビデオゲームに移ったのには「ビッグ作戦」という背景があった。

中村　そう。ビデオゲーム機を同業他社に売っていく過程で、ステレオトーキーやアミューズメント機器を京都の関西精機などから購入し、余計に仕入れることで同業他社へも販売していくという卸し的な業務も始めました。ロケーション・オペレーションの業務から、販売へ。川下から一歩ずつ遡っていったのです。

――ナムコはアタリ・ジャパンから日本に『ブレイクアウト』[*16]（76年・アタリ）を輸入しましたよね。あのゲームにより、テレビゲームの面白さに目覚めた人も多いと思います。

中村　ちょうどその頃、アタリとナムコの関係が非常に深くなっていた。私がアメリカに行った時に、ノーラン・ブッシュネルに見せられたのが『ブレイクアウト』。これはイケるな！と思って、ノーラン・ブッシュネルの社長室で1時間、2時間、3時間……4時間ぐらいぶっ通しで遊んでいてね（笑）。最後にはノーランに「ミスターナカムラ、申し訳ないけど、会議があるから、そろそろやめてくれ

＊13　『ポン』や『ポン・ダブルス』
PONG　1972年、アタリより発表された2人用テニスゲーム。ボリュームコントローラを左右に回すことで、画面のパドル（ラケット）を動かし、ボールを打ち返す。『ポン・ダブルス』は『ポン』の4人用ゲーム。

＊14　アタリ
1972年ノーラン・ブッシュネルによって設立されたテレビゲームメーカー。その社名「アタリ」は囲碁の「当たり」から。77年、家庭用ゲーム機アタリ2600を発売。全米で1500万台を売り上げた。

ないか。さっきから来客をだいぶ待たせているんだ」と言わせたくらい（笑）。

——中村社長自身が『ブレイクアウト』にハマってしまった。

中村　それで『ブレイクアウト』を日本に正規で輸入して、大変な利益をあげました。ただ、『ブロックくずし』という日本版のコピーが出まわったのが残念だったね。

——テレビゲーム、つまりモニターの中の遊びというのは当時の人々にとって新しい経験でした。中村社長はこのビジネスに手ごたえを感じましたか。

中村　テレビゲームの将来など、当時はわかりませんでした。たとえば、暗いモニターの中で光点が動く『ポン』を見て、どこまで映像が進化するのかといっても、予想はつかないわけです。でも、期待や予感のようなものは感じていました。今のゲームを見ていると、それは当たっていたなあと思いますよ。

——当時、ナムコはエレメカの開発を始めていますね。

中村　この時期から我々は次のステップである「モノを創る」という局面に入っていったわけ。『シュータウェイ』[*17]（77年）だとか『サブマリン』（78年）というようなもの、これらもやはりナムコの歴史としては忘れることができません。特にこの辺の機械の開発については、私自身も非常に熱心にアイデアを出したりして、作ってきたという歴史がありますからね。

——中村社長が実際に開発に参加していらした！　それは知らなかった。中村社長が個人的に好きなエレメカは何ですか。

中村　初期のもの、特に『ペリスコープ』（66年・ナムコ）や『ゼロセン』（71年・ナムコ）が好きでしたね。あと、『レーサー』（70年・ナムコ）。ことに『レーサー』は

＊15　ノーラン・ブッシュネル
1943年ユタ州生まれ。コンピュータで動く世界初のゲーム『スペース・ウォー！』をユタ大学で体験したノーラン・ブッシュネルは大学を卒業後、半導体メーカーに就職。半導体の値段が下がると同時に『スペース・ウォー！』をもとにしたコンピュータゲームを作り始める。彼はこのゲームを遊園地に置き、コインを投入すると動くようにした。世界初の商業用テレビゲーム『コンピュータ・スペース』は1500台しか出荷されず、残念ながら失敗に終わる。72年、彼は資本金わずか250ドルでアタリ社を設立。テニスゲーム『ポン』を出荷し、大ヒット。「テレビゲームの父」と呼ばれるまでの成功を収める。76年にはアタリを2800万ドルでワーナー・コミュニケーションズに売却。億万長者となる。

＊16　ブレイクアウト
Breakout　1976年、アタリより発表。ラケットを左右に操作し、画面中のボールが下に落ちないように打ち返しつつ、前面に並んだ8層に重なる112個のブロックを崩していくゲーム。

私のアイデアがずいぶん使われています。こういったモノについては開発、クリエイター的な仕事もしてきました。

――そして、ついにテレビゲームの開発も始まる。

中村　当時は、あなたがたも良く知っておられる『スペース・インベーダー』[*18]（78年・タイトー）が流行っていた。けれども、『スペース・インベーダー』があまりにも広がりすぎた反動で業界全体がしぼんだ時に、ちょうど我々は素晴らしいビデオゲームを完成させることができた。それが『ギャラクシアン』[*19]（79年・ナムコ）ですよ。あれは本当に良くできていた。凋落する業界、インベーダーバブルを救い、再生させた功績は大きい。続いて『パックマン』。自分のところで開発して、自分のところで販売し、自分のところのロケーションに設置して、営業するというのは、収益体質として素晴らしいわけなんですから。うんと利益の上がった時期ですよ。アメリカでは「経営者たるもの『パックマン』をプレイすべきだ」と言われたり、「個性的な動きをするモンスターを良く知り、対応し、パワーエサを食べるタイミングを計ることは経営と共通する技術である」と言われました。また、米国のパール国防次官補が、『パックマン』は高度なエレクトロニクス技術を使用しているので、共産圏へのココム輸出規制に該当すると発言したほどに、当時の技術レベルは最先端なものだったのです。

＊17　**『シュータウェイ』（77年）だとか『サブマリン』（78年）**
『シュータウェイ』は1977年、ナムコより発表されたシューティングゲーム（エレメカ）。散弾銃型の光線銃で、大型のスクリーン上に弧を描いて移動する、投影された楕円形のクレーを射撃するゲーム。『サブマリン』は1978年にナムコから発表された、潜望鏡を覗き、敵艦を狙い撃つエレメカゲーム。3人用大型『ペリスコープ』（66年）を発展させ、1人用にした。

＊18　**スペース・インベーダー**
1978年タイトーより発表されたシューティングゲーム。徐々に迫りくるインベーダーを移動砲台で迎撃する。制作者の西角友宏のインタビューは本シリーズVOL・1に収載。

＊19　**ギャラクシアン**
1979年ナムコより発表された、カラー画面の背景が縦スクロールするシューティング・ビデオゲーム。スペースインベーダーに代表される縦横の直線的な動きに比べ、曲線を描きながら旋回し、攻撃してくる敵を宇宙船で撃ち落とす。企画は沢野和則、ハード設計は石村繁一。

「ハードとソフトは二人三脚で進んでいくべき」ソフトメーカー・ナムコと家庭用ゲーム機の微妙な関係。

1983年任天堂の家庭用ゲーム機ファミリーコンピュータが発売される。そこに最初に参入したソフトメーカーがナムコだった。彼らがファミコンで発売した『ゼビウス』は、アーケードゲームの移植であったが、爆発的な人気を呼び150万本ものセールスを記録した。『ギャラクシアン』『パックマン』といったアーケードの人気ソフトだけでなく、オリジナルの野球ゲーム『プロ野球ファミリースタジアム』[20]（86年・ナムコ）なども発売。ファミコンの大躍進に大いに貢献した。

――家庭用ゲーム機ファミリーコンピュータが登場した時、ナムコはいち早く参入したゲームメーカーです。当時、アーケードで成功を収めていたナムコにとって、ファミコンはどんな市場だったのでしょうか。

中村　率直に言えば、業務用のビデオゲームのために作ったプログラム、作品を、コンシューマ（家庭用ゲーム機）に移すことでもう一度稼げる。つまり、我々から見れば、二度稼げるという点で非常にうまいビジネスだと思いました。アメリカのアタリに対しても、我々は『パックマン』等のゲームソフトをライセンス許諾した。そこから得たロイヤリティは非常に莫大でした。ゲームを作り、販売し、ロケーションに設置して、営業するということによっていわゆる川上から川下までの収益を上げる、その体制の上にさらにソフトをライセンスすることでロイヤ

＊20　プロ野球ファミリースタジアム
1986年、ナムコから発売されたファミリーコンピュータ用野球ゲーム。実在の選手をモチーフとした設定が当時としては斬新だった。86年の大ヒット以後、シリーズ化。毎年、選手データを変えた新作が登場した。

リティを取るという、一番高度な形を作ることができた。そういったことがナムコの今日をあらしめるための大きなエネルギーとなったのです。

――ナムコは『ギャラクシアン』『ゼビウス』『パックマン』といったアーケードの大ヒット作を移植するだけでなく、『ファミリースタジアム』『ファミリーテニス』などオリジナルのゲームをファミコンで発表し、大ヒットしています。

中村　これははっきりと言っていいことだと思いますが、ナムコがファミコンに協力したことで、今日の任天堂があるということは間違いがないのです。当時、ナムコは任天堂と共存共栄の立場でやっていこうと経営判断を下していました。だから、非常に好意的に、任天堂のファミコンを育てるために協力をしたのです。

――「ゲーム機はソフトがなければただの箱」と、よく言いますが、ソフトメーカーとハードメーカーは共存共栄の関係が理想的ですよね。

中村　当時、（ナムコは）最恵国待遇[*21]を受けていてね。それでしばらくやってきたわけですが、スーパーファミコンが出た頃かな、「ナムコさん、これからはいちクリエイター、いちディストリビューターとして、皆さんと同じレベルでやってほしい」と言われた。これは私のような情緒的な人間からすると、恩を忘れているのではないかと思うくらいに、彼（任天堂の山内溥社長[*22]）のドラスティックな経営感覚でね。この辺は、今でも僕はちょっと不満に思っているところでもあります。

――ナムコはプレイステーションの立ち上げにおいても、『リッジレーサー』[*23]（94年・ナムコ）を同時発売したり、大いに協力していますよね。

中村　ソニー・コンピュータエンタテインメントのプレイステーションについても、私は任天堂のファミコンの誕生の時と同じように協力してきた。やはり、ナムコ

＊21　最恵国待遇
ナムコはファミリーコンピュータに参入した独立系ソフトメーカーの一番手だった。そのため、ファミリーコンピュータに参入してから5年間、ほかのライセンシーソフトメーカーよりも有利な条件でライセンス契約を結んでいた。だが、1989年、任天堂とナムコの契約期限を迎え、ナムコが契約更新をしようとした時、任天堂の提示した条件は、ほかのライセンシーソフトメーカーと変わらなかった。中村社長はこれに抗議したが任天堂は受け入れず、最終的に契約を締結。涙を飲む結果となった。

＊22　任天堂の山内溥社長
1927年、京都生まれ。49年、22歳で任天堂3代目社長に就任。花札メーカーだった任天堂をテレビゲームメーカーへと転進させた。



があの時ソニーに対して協力しなければ、今日ほどのプレイステーションの成果はなかったと考えてますよ。ただ、ソニーが違ったところは、任天堂がナムコにしたようなドラスティックな冷たい仕打ちではなく、よく話しあったうえで、仕事を進めていける、非常に大人の関係であると思っています。

――**プレイステーション2においても、その発表会でナムコのCGが上映されていたり、立ち上げに大いに協力していますね。**

中村　ええ、ハードとして非情に優れた能力を持っていた。これは非情に立派なことであると思うけれども、プレイステーション2用のソフトを作るのにプレステに比べると2倍以上の時間、コストがかかるわけ。それだけ時間をかけたものが、どれだけふさわしい収益をあげられるかということが、経営者として判断しないといけないところですね。

――**様々なゲーム機が登場する中で、ナムコがどこにソフトを提供していくか。これはゲーム機の運命を左右するポイントとなっていると思います。**

中村　歴史的に言えば、NEC[*24]のゲーム機PCエンジンにもナムコは積極的に協力したこともあった。セガがゲーム機メガドライブを作っていた時代にも、真っ先に我々がソフト協力したわけ。クリエイターという立場に徹底してね。チャンスを持つハードメーカーに対してナムコは積極的に協力してきたわけです。成功したものもあるし、そうでないものもあるけど、ナムコの基本的経営理念としては、当時の任天堂の独占的な状態は業界にとって決して良くない、せめて寡占状態が必要と考え、他社へのソフト供給を行ないました。それは正しかったし、良かったと思っています。

＊23　リッジレーサー
1994年、ナムコから発表されたレーシングゲーム。リアルタイム三次元CGシステム基板「システム22」によって開発された。94年12月3日に発売されたソニー・コンピュータエンタテインメントのプレイステーションの同時発売ソフトとなる。以後、『リッジレーサー』シリーズは、プレイステーションの看板タイトルとなり、毎年、新作が発売された。

＊24　NECのゲーム機PCエンジン
1987年、NEC(日本電気)から発売された家庭用ゲーム機。ハードの量産、販売をNECホームエレクトロニクスが担当し、主要チップ及びソフトの開発をハドソンが担当した。ナムコはアーケードゲームとして人気を博していた『源平討魔伝』『ドラゴンスピリット』や『妖怪道中記』などのヒットゲームをPCエンジン用ソフトとして発売。

――同時にナムコはアーケードのゲーム機や基板を作る技術力を持っています。それなのに、家庭用ゲーム機、つまりハードウェアプラットフォームを作ろうとしなかったのはなぜでしょう。

中村　ナムコの社内でもハードを作りたい、プラットフォームを持ちたいという意見はあったのです。でも、私はプラットフォーム、ハードはやらないという基本的な戦略を持ってました。業務用（アーケード）とコンシューマ（家庭用ゲーム機）では発売する数が違いますよね。ふたケタぐらい優に違いますから、かなり臆病になる。そこで失敗したら、当社ぐらいすぐに吹っ飛んでしまう。あるいは、我々の作ったものよりももっと有力なハードが出てきた時にどうか、ということを考えるとね。ナムコが育ててきた歴史、体質、哲学を生かすのならば、ソフトメーカーやソフトクリエイターの立場がベターであると判断しているわけです。

――木馬を雑巾で磨くところから始めた、ナムコの歴史はソフトウェアの中で輝いていくということですね。

中村　われわれがコストをかけて、リスクを負いながら作り上げたゲームですから、広くプレイヤーに楽しんでもらって、「さすがナムコのゲームは！」と言っていただきたい。同時に何十万本、何百万本売れることが経営としては重要なわけですから、プラットフォームもひとつではなくて、ふたつでも、3つでも、許されるならば、そういう広い展開をしていきたい。どんなゲーム機を持っているかたにもナムコのゲームを遊んでいただきたいわけですから。

「『知・好・楽』そして情緒産業へ」ナムコ独自の経営哲学とは。

「遊びをクリエイトする」。それが現在のナムコのスローガンだ。設立から40年を過ぎ、現在ナムコは子会社を全世界で26社持ち、連結ベースで年商1466億円(00年度実績)を超える一大グループ企業となっている。その事業内容はゲームの開発、製造、販売、施設の運営だけでなく、外食産業や映画産業[*25]にも広がっている。ナムコの遊びの哲学は、様々なエンタテインメントに波及し、新しい面白さを生み出しているのだ。

――ナムコはソフトメーカーとして、多くのトップクリエイターを輩出してきました。そういった土壌作りを、中村社長はどんなふうに考えていますか。

中村　人を楽しませる、エンタテインするためのソフトや機械は、開発者の姿勢が大事だと思うんです。これを我々は「知・好・楽」と言っています。「是ヲ知ル者ハ、是ヲ好ム者ニ如カズ。是ヲ好ム者ハ、是ヲ楽シム者ニ如カズ」と。つまりゲームを開発し、自分の夢を実現していくためには、「知っている」だけでなく「好きだ」ということが求められ、さらに自分みずからが「楽しめる」といった心構え、考えかたがトップクリエイターを養成するための絶対の条件だと思う。

――ナムコは様々な投資も積極的にされてますよね。映画産業であったり、外食産業にも。

＊25　外食産業や映画産業
ナムコは1986年にレストランチェーンのイタリアントマトを買収。97年には中村管財人として更生会社日活を引き受け、2001年再建し、日活株式会社を子会社化する。

中村　福祉の分野にもね。[*26]

――シルバー産業、高齢化社会への投資ですね。あれはすごく面白いなと思っています。お子様からお年寄りまで、ナムコのターゲットは広いですね。

中村　ナムコは「人間は遊ぶ存在である」という基本理念を持っています。ホモ・ルーデンス[*27]というヨハン・ホイジンガーの哲学ですね。それから「高次の産業ほど、高付加価値を生み出す」。これはナムコが経営を判断する時に、ずっと基本に据えてきた哲学なんです。

――それはどういう意味ですか。

中村　資本主義経済においては、農業や水産業を指す一次産業、製造業を指す二次産業、サービス業を指す三次産業と分類されてきました。昔、コーリン・クラークやウィリアム・ペティ[*28]といった経済学者が「資本主義経済が成長していくと、資本、労働、利潤の割合が一次から二次、二次から三次へと移っていく」、また、「一次より二次、二次より三次の方がその生み出す付加価値は大きい」と予言しましたが、ここのところ三次産業の割合が70％に達しようとしている現実が理論を証明したわけです。ナムコは製造業としては二次産業ですが、エンタテインメントとしては三次産業といえます。ただ、この三次産業は間口が広いので、ナムコとしてはどのあたりの位置付けなのかわかりにくい。そこで三次産業の中でも、三次、四次、そして五次と再分類することを考え出したんです。三次は従来型の筋肉労働を主とするサービス、四次産業は知恵を使って提供するサービス、これを知識産業、そして五次は情緒、心を使ったサービス、つまりエンタテインメントの真髄ともいえる情緒産業と再分類してみました。たとえば、セブン-

＊26　福祉の分野にもね。
ナムコは1985年より福祉事業を立ち上げた。携帯型会話補助装置「トーキングエイド」を開発。99年に「遊び」と「福祉」の融合を目指した「バリアフリーエンタテインメント構想」を発表。千葉市美浜区の検見川ファミリー診療所や北海道南小樽病院通所リハビリテーション室のプロデュースを行なっている。

＊27　ホモ・ルーデンス
オランダの歴史家ヨハン・ホイジンガーが1938年に発表。ホモは人間、ルーデンスは遊びの意味。ホイジンガーは、宗教や学問や芸術文化などはもともと遊びのなかから生まれたもので、遊びは自由な創造の発露だと言った。そして人類（ホモ・サピエンス）の本質を「ホモ・ルーデンス」（人間は遊ぶ存在）と呼んだ。

＊28　コーリン・クラークやウィリアム・ペティ
コーリン・クラーク、ウィリアム・ペティは第一次産業、第二次産業、第三次産業と産業構造を分類した経済学の始祖。

イレブンのコンビニ的発想は、私はまさしく知識産業的であると思います。POSシステム導入により、売れ残りを未然に防ぐ、効率の良い商売の形態を作り出しましたが、これは、まさに第四次産業的展開といえましょう。さらに「セブン‐イレブンいい気分」「開いててよかった！」というキャッチフレーズに示される、早朝から深夜までの営業は、コンビニエンスストアの名のとおり、〝便利さ〟こそを最大の売りモノとする、まさに第五次産業的展開と考えます。ナムコ流の経済理論では、四次よりも五次の方が付加価値の高い産業形態であると仮説を立てたのです、ナムコが情緒産業であることを目指しているのは、この基本概念に基づくものです。

——ちなみに情緒産業の次、つまり六次産業もあるとしたら何でしょうか。

中村　それはもっと儲かる産業でしょうね。いろいろ考えて思いつくのは、宗教産業じゃないかと。もしくは経営者のカリスマ性で付加価値を増していくことができる産業と考えてみた。「知・情・意」という言葉があります。言葉遊びをするわけではないけれど、知識があり、情緒があるのだから、意があっても、すなわち「意の世界」が六次産業のひとつのキーワードではないかと思うわけ。これまでは企業サイドから情報発信をしてきたけど、最近は逆に携帯電話を持つことで、個人が情報発信できるようになったように、これも「意」の産業形態としての変化でしょう。

——インターネットも個人から情報を発信する分野ですね。次の産業は、いわゆる「ネットワーク産業」なのかもしれません。

中村　広い意味での「ネットワーク産業」であることは間違いないでしょう。〝意〟

が通いあう、あるいは〝意〟を通じあう、たとえば、お客様にとって、「俺の意気が伝わった」とご満足いただけることが重要です。

――知から情、情から意へ、どんな分野にナムコが進んでいっても、変わらない部分があると思います。それは「ナムコらしさ」ではないか、と思うのですが、中村社長が考える「ナムコらしさ」とはなんでしょうか。

中村　何だろうね（笑）。個人的には、私は非常に好奇心が強い。やはり、絶えず常識を覆すような発想の転換をしている。だから、我々は「超発想集団」なんて言われかたをします。

――常識を覆す、好奇心。

中村　おそらくナムコらしさとは「好奇心」、それと「愛する」、さらには「恋する」なんていいねえ。

マエストロの横顔

（株）ナムコ代表取締役会長兼社長、（社）日本アミューズメントマシン工業協会名誉会長、（社）日本ショッピングセンター協会副会長、日本科学映像協会副会長、日本科学技術振興財団理事、新世紀東京国際アニメフェア21副委員長、（財）デジタルコンテンツ協会顧問、（社）日本イベント産業振興協会常任理事……。

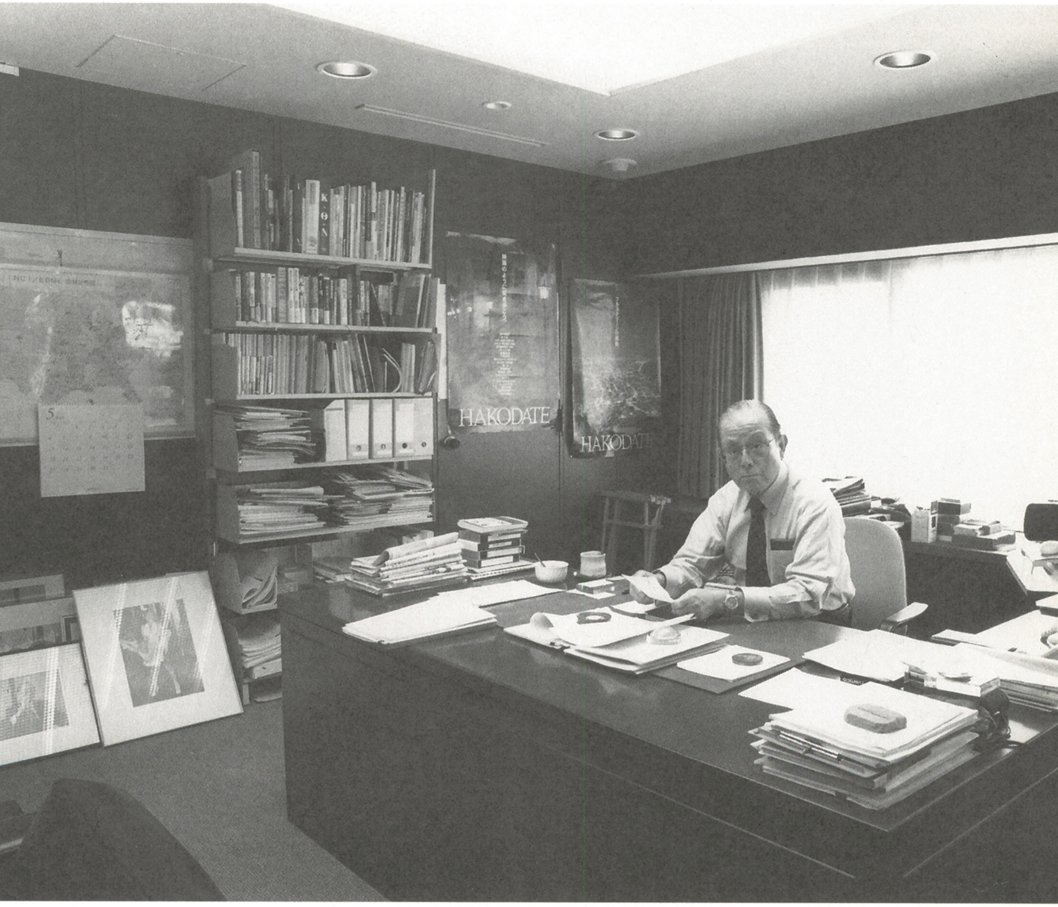
中村社長のプロフィールにはずらりと28の役職が並んでいます。

日本のゲーム産業の創始者であり、今もなおゲーム産業を支えるキーマン。その指導力と影響力は絶大。そんな中村社長にお話を聞けるとあって、正直緊張していました。聞いてみたいことはたくさんありましたが、どんな回答が返ってくるのか想像もつかなかったのです。

取材日、ナムコに伺うと、社長応接室に案内されました。そこには彫像や典籍、絵画など、ことによったら数億円とも思われる芸術品が無造作に置いてあり、独特な緊張感が漂っています。僕はぐっと唾を飲み込みました。数分後、中村社長は静かにゆっくりと応接室にやってきました。その背筋はピンと伸び、古希を迎えたかたとは思えぬほど堂々とした歩み。眼鏡の奥の視線は、ずっしりとした力強さを感じます。僕は緊張と戦いながら、最初の質問をしました——。

ふと、気がつくと取材時間はあっという間に過ぎていました。中村社長は緊張した僕に、気を配りながら、じつにいろんなエピソードを語ってくれました。ときに顔をほころばせながら、ときに語気を荒らげながら、ナムコ黎明期のエピソードやゲームへの思いを熱く語ってくれました。ロマンティストと呼ばれることを大変喜ばれ、「情緒的人間」とご本人はおっしゃっていましたが、つまり、中村社長はとても情熱的なかただったのです。

ナムコを日本を代表する大企業に育てあげた、その原動力。それは中村社長の「情緒」であり、「ゲームに対する熱意」だったのです。


HAKODATE
HAKODATE

ナムコ

ナムコは日本全国に393店舗もの直営アミューズメントセンターを持っている(2000年3月現在)。東京池袋にある屋内型テーマパーク「ナンジャタウン」や東京お台場にオープンした「南夢宮電子遊戯世界 東京皮蛋城」といった大型のものから、いわゆるゲームセンターチェーン店舗の「プレイシティキャロット」、デパートの屋上に展開する「ナムコランド」まで。これらアミューズメント施設の総収入は、ナムコの年間総売上の半分以上を占めている(1999年3月期)。ナムコというとテレビゲームメーカーとしての顔が広く知られているが、じつはその根幹を支えているのは、開発ではなく運営の部分なのだ。

そもそも1955年にナムコの前身である中村製作所が設立された時、創業者の中村雅哉は2台の電動木馬を磨き、お客をもてなすことから、商いを始めたという。それから約50年、ナムコの姿勢は変わっていない。『ギャラクシアン』や『パックマン』『ゼビウス』といった名作を作るだけでなく、その完成したゲーム機をお客にきちんと遊ばせること。そして、コインをしっかり稼ぐこと。そこにナムコのビジネスの基本があるのだろう。

こういった収入基盤がしっかりとしていたから、今のゲーム産業が育ち、成長してきた。昨今、アミューズメント施設は不況といわれ、落ち込み気味ではあるが、ここにはおそらく収入以上の財産が眠っているに違いない。ナムコこそが、その証明である。

●ナムコのあゆみ

1955年● 東京・池上に有限会社中村製作所を設立(資本金30万円)。横浜の百貨店屋上に木馬2台を設置。スローガンは「モノレールから木馬まで」。

1963年● 東京・日本橋三越本店の屋上にロードウェイライドを設置。

1966年● 東京・大田区に本社工場を設置し、開発・製造部門を拡充。ディズニーキャラクターの乗り物をライセンス製造。スローガンは「お子様の夢を創る」。

1972年● NAMCOブランドを使用開始。

1974年● アタリ・ジャパンを米国アタリ社から取得し、ビデオゲーム機事業に進出。

1977年● 株式会社ナムコに社名変更(資本金2億4000万円)。 スローガンは「遊びをクリエイトする」。

1978年● ナムコ・アメリカINC.を設立。オリジナルアーケードゲーム第1号『ジービー』を発売。

1984年● ファミリーコンピュータ用ソフト『ギャラクシアン』を発売。

1986年● レストラン・チェーンのイタリアントマトを取得。
●科学技術の発展を目的に、財団法人ニューテクノロジー振興財団を設立。

1989年● 三次元システム基板システム21を開発。ドライブゲーム『ウイニングラン』を発表。

1992年● テーマパーク事業に進出。都市型テーマパーク「ナムコ・ワンダーエッグ」を東京・二子玉川に開園。 神奈川県相模原にナムコ初の屋内型遊園地「ナムコ・ワンダーパーク相模原」を出店。

1994年● プレイステーション用ソフト『リッジレーサー』発売。 ソニー・コンピュータエンタテインメントと三次元システム基板システム11を共同開発。3D格闘ゲーム『鉄拳』を発表。

1996年● 日本最大のビルイン型テーマパーク「ナムコ・ナンジャタウン」を東京・池袋にオープン。
●日活株式会社に新資本金30億円を投資し、子会社化。

1997年● ソニー・コンピュータエンタテインメントとポリゴンピクチュアズとの合弁でCG制作会社「ドリーム・ピクチュアズ・スタジオ」を設立。

2000年● プレイステーション 2用ソフトとして『リッジレーサーV』をハードと同時発売。
●東京・台場、デックス東京ビーチ・アイランドモールに香港の街並を再現した「南夢宮電子遊戯世界皮蛋城」を出店。

2001年● ゲームボーイアドバンス用ソフト『ミスタードリラー2』をハードと同時発売。

ゲームビジネス黎明期の失敗。

それは前触れなく全米で起こった

1982年のクリスマスシーズンのこと。30億円市場といわれていたアメリカのゲーム市場が急激に縮小、なんと10分の1の規模にまで落ちこんだ。後の経済学者は、このゲーム市場の激変を「アタリショック」と呼んだ。

ゲームがぱったりと売れなくなるという突然の出来事。ゲーム産業で働く数万人が仕事を失い、ゲームメーカーは壊滅に近い赤字を計上した。だが、今日のゲームビジネスの成長は、この「アタリショック」という反面教師があったからこそ、といってもいい。なぜ、こんな現象が起きたのだろうか。

アタリは、テニスゲーム『ポン』を作り出したゲームの父ノーラン・ブッシュネルが設立した世界で最初のビデオゲームメーカーだ。社員は長髪の若者たち。工場はマリファナの臭気にあふれ、ローリング・ストーンズが流れるローラースケートのリンク。そんなカオスの中で、若者たちは無給に近い状態で『ポン』の基板を組み立てていった。働いていた若者の中には、後にパソコンメーカー、アップルを設立するスティーブ・ジョブスやスティーブ・ウォズニアクもいたという。

『ポン』は約1万台出荷され、類を見ない大成功を収める。やがてアタリは次なる目標として家庭用ゲーム機の開発を始めた。家庭用ゲーム機の分野は72年にマグナボックスが発売したオデッセイが先行していたが、アタリは家庭用『ポン』で家庭用ゲーム市場に挑戦する。そして、5年後の77年、アタリはROMカセット方式のゲーム機を開発。それがコードネーム〝ステラ〟＝正式名称アタリ２６００である。

アタリは開発会社として優れていたが、経営面では多くの問題を抱えており、新しい事業を始めるには資金が不足していた。そこでノーラン・ブッシュネルはアタリを、映画会社のワーナー・コミュニケーションズに売却してしまう。ワーナーの潤沢な資金を得たアタリはアタリ２６００を大量に出荷。価格は２４９・95ドルと高価だったため、発売当初は苦戦したものの、80年に発売された『スペース・インベーダー』、81年に発売された『ピットフォール』など、数百万本を売り上げる大ヒットゲームソフトが続々登場したので、アタリ2

アタリ◎ゲームクロニクル

1972年

PONG（アタリ）
2人で対戦するテニスゲーム。商業的に成功をおさめた最初のゲーム。

1976年

BREAKOUT（アタリ）
日本では『ブロックくずし』として知られる壁打ち型のテニスゲーム。

1979年

ASTEROIDS（アタリ）
隕石を撃破するシューティングゲーム。ベクタースキャンによる線画がシンプルかつクール。

BATTLEZONE（アタリ）
ベクタースキャンによる3Dタンクバトルゲーム。アタリ２６００でも83年にアタリショックを払拭するために発売される。

BERSERK（アタリ）
コンピュータが人の声をしゃべる、音声合成技術を採用したシューティングゲーム。

1980年

CENTIPEDE（アタリ）
世界で初めて女性がゲームデザインしたアクションゲーム。キノコの間を降りてくるムカデを攻撃する。

SPACE INVADERS（アタリ）
日本のゲームメーカー、タイトーから発売された大ヒットシューティングゲーム。アタリ２６００で移植され、記録的なヒットとなった。

600は発売から5年で1500万台を出荷することに成功する。

しかし、この大ヒットはバブルにほかならなかった。放漫経営をしていたワーナーの経営者たちは次々と交代し、経営は朝令暮改。ゲームのバブルが永遠に続くものだと信じていたため、アタリ2600の生産台数を増やし続け、時にゲーム機の稼動台数よりもソフトを多く出荷するという計算ミスまでおかした。同時に社内の自由な空気は一掃され、ゲーム作家たちの服装や勤務時間までが徹底管理された。多くの優秀な作家たちがアタリから離れ、ソフトの質は低下していった――。

経営陣の迷走。ソフトの粗製濫造。市場の失望。

ワーナー・コミュニケーションズは映画ビジネスについては一日の長があったが、ゲームビジネスに関しては素人同然だった。結果、膨らみきったバブルははじけた。アタリとワーナーの株価はクリスマスシーズンに32％も下落。ゲームソフトのダンピングや割引きが市場で横行し、アタリやマテルといったトップメーカーは破産寸前まで追いこまれた。映画を原作にしたゲーム『E.T.』は、その完成度のあまりのひどさに、なんと600万本以上がそのまま在庫として残り、最後はブルドーザーによりニューメキシコの砂漠に埋葬されたという。そしてアメリカのゲーム市場は85年に任天堂のファミリーコンピュータが販売されるまで縮小の一途を辿った。

アタリの失敗を二度と起こさないために

アタリショックが起きた翌年の1983年、日本ではファミリーコンピュータが産声を上げた。ファミリーコンピュータの発売元、任天堂は注意深く先駆者の失敗を分析したという。任天堂が選んだ方法が川上と川下を管理する方法、つまりゲームを作るメーカーと契約を結び、ゲームソフトを流通させる問屋を限定するやりかただ。

任天堂と契約を結んだゲームメーカーはライセンシーと呼ばれ、ファミコンソフトを流通させる一次問屋は初心会と呼ばれる。ライセンシー各社は、任天堂にゲームのプログラムが入った開発用のマスターROMを提出する。任天堂は自社の工場でそれを製品化し、初心会(問屋)に出荷する。そういうプロセスを経て、任天堂はソフトの質と量をコントロールし、アタリのような総崩れを防いだのだ。

どんなにソフトがヒットしても、どんなにライセンシーが大きくなろうとも、任天堂は原則として例外を認めなかった。その結果、日本のゲーム市場は形成され、成長していったのだ。

1981年

PITFALL（アクティビジョン）
ジャングルを冒険するジャンプアクションゲーム。アタリ2600用に発売され300万本ものヒットを記録する。制作者はデビッド・クレーン。

YAR'S REVENGE（アタリ）
敵の本拠地にミサイルを発射するシューティングゲーム。アタリ2600オリジナルの傑作。

1982年

E.T. THE EXTRA-TERRESTRIAL（アタリ）
稼動しているアタリ2600の台数よりも多く出荷されてしまった、いわくつきのゲーム。

1983年

STAR WARS（アタリ）
同名映画が原作の高速ベクタースキャンによる3Dシューティングゲームの名作。業務用ゲームとして発売。

1984年

I'Robot（アタリ）
世界で初めてポリゴンを使ったシューティングゲーム。

佐伯雅司

Saeki Masatsuka

1954年6月17日生まれ。愛媛県新居浜市出身。
1977年中央大学法学部卒業。
同年ソニー商事（株）入社。
1983年ソニー（株）宣伝部へ異動。
1993年コンピュータエンタテインメント事業準備室へ異動。
1998年（株）ソニー・コンピュータエンタテインメントへ転籍、
現在、執行役員。
Sony Computer Entertainment Japan
エグゼクティブ・バイス・プレジデント兼宣伝部部長



1990年1月1日、家電メーカーのソニーと任天堂は、一通の契約書を交わした。それは、当時発売されたばかりのスーパーファミコンに接続する外部CDプレイヤー（後にCD-ROMドライブに規格変更される）を、ソニーが開発するという書面だった。CDやCD-ROMは、ソニーとフィリップスが世界統一規格として打ち出した、音、映像、プログラムを記憶できるディスク。ソニーはその技術をゲーム機に応用しようと計画していたのだ。

だが、この契約はなぜか実現しないままに終わる。フィリップスの圧力、任天堂のCD-ROMに対する不信感など、様々な憶測がささやかれたが、結果的にソニーは独自にCD-ROM搭載ゲーム機の開発を始めるのだった。

「仕事に使うコンピュータが〝ワークステーション〟ならば、遊びに使うコンピュータは〝プレイステーション〟だろう」

プレイステーションと命名されたソニー・コンピュータエンタテインメントの家庭用ゲーム機は、1994年12月3日に発売された。3DCGの表示に特化したチップ「グラフィックシンセサイザー」を搭載し、大容量のデータを記録できるCD-ROMをメディアとしたこのゲーム機は、ゲーム界に鮮烈な新風を吹き込んだ。安価で早く生産できるCD-ROMのメリットを生かした流通改革。まったく新しい楽しさを持つゲームソフトの登場。プレイステーションは6年間で国内1822万台、海外6139万台を出荷。ゲームソフトは全世界で出荷7億4400万本を記録し、ソニー・コンピュータエンタテインメントは名実ともにゲーム業界の盟主となったのだ。

「ソニーという会社を知らなかった」オイルショックが決めた就職先。

プレイステーションが大躍進した原動力、そのひとつにはソニー・コンピュータエンタテインメント（ＳＣＥ）の巧みな宣伝戦略があった。プレイステーションの発売日を「イチ、ニー、サン」と連呼するＣＭ、ライバルゲーム機と出荷台数を競っているプレイステーションに「いくぜ１００万台」とエールを送る広告コピー。そこにはユーモアと親しみやすいメッセージがあふれていた。

その宣伝を仕掛けたのがＳＣＥ宣伝部長の佐伯雅司さん。ソニーにいながら「ソニーらしくない」宣伝を十数年にわたり手掛けてきた人物だ。その彼がなぜソニーに入社したのか。それは当時の日本中に漂っていたオイルショックへの危機感だった。

――大学で法律を学んだ佐伯さんが、家電メーカーのソニーに入社したのはなぜですか。

佐伯　就職活動をするまでソニー[*1]という会社を知らなかったんです。音響機器に

＊1　ソニー
1945年、井深大が日本橋白木屋に東京通信研究所を設立。46年、東京通信工業株式会社として創業。資本金は19万円だった。58年、ソニー株式会社に社名変更。世界初のトランジスタテレビTV8-301を開発。日本をトランジスタ生産量において世界第1位に導く。76年、家庭用ビデオ・ベータマックスを発売。79年、ウォークマンを発売。80年フィリップスと共同で光学式デジタル・コンパクト・ディスクシステムによる新信号フォーマットを開発。82年CD（コンパクトディスク）システムCDP-101を発売した。

あまり興味もなかったし、子どもの頃に住んでいた四国ではソニー製品を使ったこともなかったから。就職活動したのも、所属していた商法研究会の先輩に薦められたからで、本当は内定をもらっていた自動車会社に入るつもりでした。ところが当時はオイルショックの直後だったから、石油がなくなるんじゃないかという不安があったんです。そんなことを悩みながら家のベッドに寝転がっていたら、天井の蛍光灯が眼に入って、そうだ、すべてのエネルギーは電気になるかもしれないとひらめいて、電機メーカーのソニーに決めたんです。すごくアホみたいな理由だったなあ、人生の岐路だったのに。

――入社後、最初の配属先は？

佐伯　入社したのは、ソニーがベータマックスを発売した頃でした。半年の研修を受けて、配属されたのがコンピュータ部。僕はテストボーイ[*2]だったので、配属試験でがんばりすぎたんですね。コンピュータ部といっても、使っているのは汎用の大型コンピュータで、まだパンチカード[*3]を使って、ＯＣＲ（オプティカル・キャラクター・リーダー）で読んでいた時代です。ＳＥとして、会社内部のデータ処理システムを作っていくのが僕の仕事。僕がプログラムを原稿用紙に書くと、茶髪でパツンパツンの服を来たキーパンチャーの女の子たちがブラインドタッチでキーボードを叩いて、どんどん打ち込んでくれる。そういう毎日でした。

――コンピュータやプログラムに関する知識はあったのですか。

佐伯　初めてだったし、配属後もＩＢＭのマニュアルを渡されただけ。でも、後から聞いたら法学部出身がプログラマーになることは、けっこう多いらしい。思考方法がロジカルなんでしょう。ただ、僕はずっと、他の部署に移りたいと思って

＊2　テストボーイ
「試験には強いが、実践させると心もとない」団塊の世代以降の受験生を指す言葉。

＊3　パンチカード
穿孔カード。ボール紙に穴（パンチホール）を空けて、デジタルプログラムを記録する。

いました。今でも覚えていますけど、唐沢課長というすごくいい人がいて、1年で異動させてくれたんです。移った先は販売統計の解析業務。コンピュータ部が計算した段ボール箱いっぱいの数値を見て、販売統計資料を作る仕事でした。

――マーケティングの基礎のような仕事ですね。

佐伯　そう。地域別、店別、法人別の数値を組みあわせると、何かが浮き彫りになっていく。前年の売り上げと、今年の売り上げを見比べると、何かの原因が見える。それを読み解く訓練でした。そのうち、その部署が国内営業部の企画室に編入され、1年間スイスに行っていた徳中[*4]（暉久）さんがエリートとして入ってきたんです。その後、企画室の室長として伊庭[*5]（保）さんもやってきた。

――ソニーのエリート部隊が勢ぞろいですね。

佐伯　ええ。そこで2人と面識ができるんだけど。そうしたら、ある日伊庭さんに呼ばれて「佐伯君、企画室クビ。営業を2年間ぐらいやってきなさい」と言われちゃったわけ。

――次なる部署はどこだったんですか。

佐伯　オーディオアクセサリーを扱う営業部。営業部といっても、全国のお店をまわったり商談したりという仕事はあまりなくて、あくまでマーチャンダイザーとして商品を売るプランを立て、導入するのが仕事。事業部に対して、こんな商品は売れなさそうだ、この値段じゃ売れない、これはもっと高くても売れるとか、そういう交渉をするんです。商品数が約3000アイテムもあるのに、担当者が3～4人しかいませんでしたから……。

――単純に割ると、ひとり1000アイテムを検討しなきゃいけない。

＊4　徳中暉久
1969年、ソニー入社。95年、ソニー・コンピュータエンタテインメント社長に就任。現在はソニー代表取締役副社長兼CFO（最高財務責任者）。

＊5　伊庭 保
ソニー顧問、ソニー銀行取締役会長。財務・経理部門を長年担当。「ソニーの知恵袋」と呼ばれる。



佐伯　そう。ヘッドホン、マイク、プラグ、コードだとか、小さいものですね。有名なところでいうとウォークマンの軽くて小さなヘッドホン「ヘア」[*6]。あの「ヘア」のようなイノベーションがなければ、ウォークマンは世の中になかったと、僕は思っています。当時はバカでかい密閉型のヘッドホンしかなかったところに「ヘア」のような小さくて軽いヘッドホンが出たから、ウォークマンに人気が集まったんです。その「ヘア」の商品開発をしていた先輩たちと一緒に仕事をして、本当に勉強になりましたよ。事業部の規模はテレビやビデオ、オーディオと比べると小さいけど、その分、今に見てろという根性があった。普通、営業部と事業部って仲が悪いものなんですけど、オーディオアクセサリーは仲が良くて、一緒に出張に行っては店を見て、パッケージをこうした方がいいといった議論ができたんですね。そこで、商品が店頭に並ぶまでを、モノ作りの段階からひととおり経験できました。

——どれくらい、営業をやっていたのですか。

佐伯　2年。で、ある日出張から帰ってきたら、机の上にポーンと「広告宣伝部員募集」という紙が置いてあったんです。

——有名な、ソニーの社内募集ですね。

佐伯　デスクをやってくれてた、女性の先輩社員が置いておいてくれたんです。当時は、まだ女性が職場でバリバリやるという社会環境ではなかったんだけど、そのかたはとても優秀な女性でした。その彼女が「これ受けなさい」って言うわけ。もう、お母さん状態。

——（笑）

＊6　ヘア
ヘア＝「H・AIR」は超軽量、小型のヘッドホン。従来のヘッドホンの重さが300〜400グラムであるのに対し、「H・AIR」はわずか50グラム。装着感を感じさせない軽さが特徴。「H・AIR」の開発があって初めて、ウォークマン（歩きながら音楽を聴くテープレコーダー）のコンセプトが立ち上がった。

佐伯　宣伝といわれても、美術の成績は2だったから、全然自信がなかった。だけど、その先輩が言った理由が奮っていたんです。「ソニーで出世したいのなら、トップと直接話す機会のある宣伝部に入った方がいい」って。その昔は、ソニーで出世したいのなら海外事業部に入ればいいと言われていたんです。海外出張で井深[*7]（大）さんや盛田[*8]（昭夫）さん、大賀[*9]（典夫）さんがやってくるから、どんな小さな国でも、そこの責任者になればトップと話す機会があった。でも、その頃となると海外事業部は東南アジアとか中近東に進出していたから、危ないだけだった。ただし、宣伝部ならば国内でトップと打ちあわせができる。

――それで宣伝の道へと進んだわけですね。

佐伯　別段トップと話がしたいとか、盛田さんと井深さんが特別に好きというわけでもなかったのですが、何の気なしに受けたら受かっちゃった。それが29歳の時。その時の宣伝部には、制作する部隊とメディアの買いつけをする部隊の2つの部門があって、僕は制作部門に入りました。

――実際にトップと話すチャンスはあったのですか。

佐伯　あるんです、本当に。ただ、ほとんど怒られてました。大賀さんには、2回「死ね」って言われました。後から気づいたんだけど、話をするんじゃなくて怒られる機会が多かったんです。

＊7　井深大
ソニー株式会社創始者、エンジニア。日本初のテープレコーダーG型を開発する。1908年、栃木県生まれ。46年東京通信工業株式会社を設立し（58年にソニー株式会社と変更）、50年代表取締役社長に就任。71年代表取締役会長に就任。76年取締役名誉会長に就任。90年ファウンダー・名誉会長に就任。94年ファウンダー・最高相談役に就任。

＊8　盛田昭夫
ソニー株式会社創始者のひとり。1921年、愛知県生まれ。46年東京通信工業株式会社を設立し（58年にソニー株式会社と変更）、59年代表取締役副社長に就任。71年代表取締役社長に就任。76年代表取締役会長およびCEOに就任。94年ファウンダー・名誉会長に就任。

「あれ、パクリなんです」ソニー時代のCM制作術。

1989年に発売されたソニーの8ミリビデオカメラCCD-TR55[*10]は、当時、世界最小で最軽量。その小ささから「パスポートサイズ」というコピーでPRされた。このビデオカメラのCMを作ったのが、佐伯さんだ。女優の浅野温子[*11]が連呼する「パスポートサイズ」という言葉は、その年の流行語にもなるほどの評判となった。

――宣伝において、佐伯さんは実際にどのような仕事をするのですか。

佐伯　僕が直接、制作に関わることは、まずないですね。多分、一生やらないでしょう。コンテを書くにしても、丸にチョンチョンといった程度。自分が直接手を下すより、自分がやりたいことを専門家たちに伝える方がいい。ひとりでも多くの知恵を借りた方がいいし、10人のクリエイターが僕の意見をいっせいに聞いてくれたら、アイデアや可能性が広がるわけですから。伝えることがまず一番大事。

――そして、出てきたものに対してジャッジを下す、と。

佐伯　もちろん、ジャッジを下す時には責任を取らなきゃいけない。ジャッジを下す時に、「なかなか良いのが出ないね」なんて、いいかげんなことを言っている宣伝部長もいるかもしれないけど、それは多分違うと思う。変なものしか出て

＊9　大賀典夫
ソニー5代目社長。コンパクトディスク（MD）など様々なヒット商品を生み出す。1930年、静岡県生まれ。53年東京通信工業株式会社嘱託。64年ソニー株式会社取締役に就任。76年代表取締役社長に就任。82年代表取締役社長及びCOOに就任。89年CEOに就任。95年代表取締役会長兼CEOに就任。現、取締役会議長。

＊10　8ミリビデオカメラCCD-TR55
1989年、ソニーより発売された録画・再生ビデオカメラ。通称ハンディカム。発表当時、世界最小・最軽量であり、重量はわずか790グラム。価格は16万円だった。浅野温子がCCD-TR55をパスポートで隠して「発売をお楽しみに」というCMでブレイク。以来「パスポートサイズ」という言葉が消費者の間に定着する。

＊11　浅野温子
トレンディードラマ女優として人気を獲得する。浅野ゆう子とならんでW（ダブル）浅野と呼ばれた。

こないのは、全部自分のせいなんです。偉そうにしていて、変なものが出てくるのは、何にも考えていない証拠だと思います。

——良いものを引き出すのも力のうちというわけですね。

佐伯 そうですね。できるだけ多くの人の知恵と才能を引っ張り出すことこそ仕事。でも、専門分野は任せる。餅は餅屋ですよ。まあ、よっぽどの時は勝負しましたけど。

——「よっぽどの時」とは、どういう時でしたか。たとえば、プレイステーションの立ち上げの時とかは？

佐伯 じつは「パスポートサイズ」の時に、自分でやっちゃったんです。クリエイターたちよりも先にコンテを思いついてしまったから。ちなみにプレイステーションの時は現場にも行きませんでした。

——「パスポートサイズ」は、ハンディカムの宣伝ですね。浅野温子が、イミグレーションで「パスポートプリーズ」「パスポートサイズ？」と繰り返すCM。あれは佐伯さんの代表作のひとつですよね。

佐伯 じつは、あれはパクリなの（笑）。松下電器がクイントリックス[*12]というテレビを発売した時のCMをアイデアの素にしている。バカでかい外国人と坊屋三郎という小さいハゲのおじいちゃんが出てきて、外国人が「What is this?」と尋ねると、坊屋さんが「クイントリックス」と答える。すると、発音がなまっているからわからなくて、もう1回「What is this?」「クイントリックス」を繰り返す。連呼型CMの典型ですね。当時はちょうど「パスポートサイズ」という形容が普及し始めた頃で、この言葉をさらに世間に浸透させたかった。ハンディカムは旅行

＊12 クイントリックス
1974年、松下電器産業が発売したテレビ。CMがヒットして、テレビも売れた。CMは山川浩二によるもの。

用の商品だから、シチュエーションは……パスポート……イミグレーションだ！と、一気に絵コンテを描き上げたんです。収録の現場にも行ったし、監督とも話をしたし、浅野さんのメイクにも意見したし、もろもろ大変だったことを覚えています。以来、コンテを描くことは、いっさいしていません。

――ハンディカムで成功した佐伯さんがSCE[*13]に移ることになったのには、何か理由があったんですか。

佐伯　ほぼ10年間ぐらい宣伝畑でやっていて、そのうちの大半、7年間ぐらいハンディカムをやっていましたが、どこかイデオロギーの違いというのかなぁ。何しろクイントリックスのCMをパクッちゃうくらいだから（笑）、広告に対するスタンスがソニーの本来のものと違うんですよね。ソニー宣伝部のスタンスは今もそうであるように、ひとつのトーンをずっと続けていく。それが、ソニーらしさだと思うのですが……。

――確かに佐伯さんのCMにはソニーらしからぬカラーを感じます。

佐伯　「らしくない」という烙印はよく押されました。でも、らしくなくて結構。目指したのは松下（電器）の広告だから。つまり、売れる広告じゃないと広告をやる意味がない。これは僕の絶対の思想。

――マーケティングのできる広告ということですか。

佐伯　広告マンにとって一番嬉しいのは、バーンと広告を打った時に世の中がゾワッと動く瞬間。しかも、会社の利益にガーンと跳ね返ってくること。ハンディカムで経験したことだけど、この醍醐味はすごいんですよ。

＊13　SCE
ソニー・コンピュータエンタテインメント。1993年設立。ソニーの本社がある東京五反田から離れ、エピックソニーが社屋を構えていた青山に本拠を置いた。このことでソニー本社とは違う、独自の道を進み始める。

SONY COMPUTERENTERTAINMENT© *Saeki Masatsuka*

「CD-ROMは大前提だった」プレイステーションの二大革命。

プレイステーションはふたつの改革をゲーム業界にもたらした。ひとつは流通。もうひとつは新しいソフトの開発である。

流通の改革――プレイステーションは短期間に安価で生産できるCD-ROMを使ったため、販売店はゲームが品切れしても、追加発注をかけることで数日で再入荷できた。これをリピートビジネスといい、このことにより口コミで人気をつかむロングセラーのゲームが登場するようになった。

新しいソフトの開発――プレイステーションはゲーム業界以外の作家やアーティスト、ミュージシャンを、ゲーム作りに積極的に参加させた。ミュージシャン[*14]の松浦雅也さんが作った『パラッパラッパー』、CMプランナーの佐藤雅彦さんが作った『I.Q』などはその好例である。

これらの新しい試みが見事に実を結び、プレイステーションは大ヒットする。

――SCEが立ち上がる以前に、ソニーが任天堂と提携してCD-ROMドライブを作るという話がありました。あの一連の動きに佐伯さんは加わっていたんですか。

佐伯　PSX[*15]ですね。全然知りませんでした。SCEに来るまで、久夛良木(健)[*16]さんのことすら、僕は知らなかったくらいですから。

＊14　ミュージシャンの松浦雅也さんが作った『パラッパラッパー』、コピーライターの佐藤雅彦さんの作った『I.Q』
『パラッパラッパー』は96年にソニー・コンピュータエンタテインメントから発売されたリズムアクションゲーム。ディレクションはミュージシャンの松浦雅也。インタビューは本シリーズVOL.3に収載。また、『I.Q』は97年にソニー・コンピュータエンタテインメントから発売されたパズルゲーム。このゲームを開発した佐藤雅彦はCMプランナー。広告ディレクターとしても知られる。

＊15　PSX
ソニーは任天堂のスーパーファミコン用外付けCD-ROMドライブと、スーパーファミコンとCD-ROMドライブ一体型機のふたつを開発していた。一体型機はプレイステーションと命名され、PSXと開発コードネームで呼ばれた。



――コンピュータエンタテイメント事業準備室が立ち上がった時も？

佐伯　全然知らなかった、そんな任天堂との経緯があったことすら。社内報読めよ、って言われそう（笑）。

――佐伯さんがプレイステーションのプロジェクトに参加したのはいつですか。

佐伯　１９９３年11月１日。

――発売の1年1ヵ月前。

佐伯　92年の6月に、ソニー本社で事業化のＧＯが出たんです。大賀さんが[17]「Ｄｏ　ｉｔ！」と言った有名な日ですね。そして翌年の10月27日に最初の対外活動として、ソニーがゲームビジネスに参入することを発表。ソフトメーカーのかたがたにお声がけをして、翌日、ソニー本社の10号館に集まっていただきました。その10月28日が、プ[18]レイステーションの実機上で恐竜を動かした日でした。

――プレイステーションの「グラフィックシンセサイザー」の能力をお披露目した歴史的な日ですね。あの映像に衝撃を受けた人も多いと聞きます。

佐伯　本当は、あの日に間にあうように早く来てくださいって、吉田修平[19]に言われていたんだけど「僕、今は英語の研修やってるんだ。めんどくさいからいいや」なんて、断っちゃってた。

――行かなかったんですか、ハレの日に（笑）。

佐伯　のほほんと11月1日に配属されて。

――当時は家電メーカーを親会社に持つＳＣＥがゲームに参入するということに逆風も強かったんじゃないですか。

＊16　久夛良木 健
プレイステーション、プレイステーション2の生みの親にしてソニー・コンピュータエンタテインメント社長。１９５０年東京都生まれ。75年に電気通信大学電気通信学部を卒業し、ソニー株式会社に入社。エンジニアとして、ＬＳＩ設計や、マビカ、超小型データストレージ、デジタル信号処理、音声処理ＤＳＰの開発などを手掛けた後、任天堂のスーパーファミコンに向けてＰＳＧ音源を開発。任天堂とスーパーファミコンのＣＤ-ＲＯＭ開発を行なうが頓挫。その悔しさをバネに、ソニーにコンピュータエンタテインメント事業準備室を設立。３Ｄグラフィックエンジンの「グラフィックスプロセッサ（ＧＰＵ）」をプレイステーションに搭載することを決める。93年にソニー・コンピュータエンタテインメント取締役開発部長。99年 代表取締役社長に就任。現、代表取締役社長兼ＣＥＯ。

佐伯　「家電にゲーム機はできない」と言われましたね。でも、一番逆風がすごかったのは流通。これに関してはプレイステーション発売前よりも、発売後の方がキツかったかもしれません。

——その流通ですが、SCE独自の流通を作るというのはいつの時点で決まっていたんですか。

佐伯　大前提として、最初から決まっていたんです。「CD-ROMでやる」「プレイステーションはソニーのものではない」というのは久夛良木、丸山[*20]、徳中、佐藤、高橋のトップ5、僕たち呼ぶところのトリシマリーズの、ゆるぎない確固たる決意だったんです。しかも、CD-ROMを選んだ理由はデータ容量の問題よりも、圧倒的に流通上の理由だったんですよ。

——CD-ROMならば安価で短期間に生産ができる。リピート[*21]（再生産）主体の流通・販売が成立するという考えかたですね。でも、そのためにはSCEと小売店が密接に結びつかなくてはならない。

佐伯　最初は松下みたいに、ソニーの販売会社を通してプレイステーション本体やソフトを売りましょうかという話もありました。実際、松下の3DO[*22] REALだって最初は売れていましたからね。あれはパパママショップが訪問販売で、いろんな人の家に置いていったからなんだけれども。

——ああ、家電の訪問販売。お得意様にお届けするというやりかたですね。

佐伯　地元の販売店が歯医者、医者、弁護士、おじいちゃんおばあちゃんの家に3DOを置いていくんですよ。1週間置いておきますから使ってみてくださいって。そういう流通を使うという選択肢も確かにありました。でも、プレイステ

＊17　大賀さんが「Do it!」と言った有名な日
1992年6月某日、ソニーの経営会議において、久夛良木健が大賀典夫とコンピュータゲーム機事業の実現をめぐって衝突。大賀は「DO it!」と叫んで、プレイステーションの単独開発・事業化を決定した。

＊18　プレイステーションの実機上で恐竜を動かした日
1993年10月28日、ソニーは本社に多くのソフトメーカーを呼び、プレイステーションのお披露目を行なった。プレイステーションにはグラフィックシンセサイザーという3DCGを表示するチップが積まれている。そのチップの能力を見せるために、CGで恐竜を描き、動かしたのだ。当時、ゲーム業界に3DCGの世界がやってくるとは誰も考えていなかった。それだけに、この映像は衝撃的だった。佐伯さんも「この恐竜と『バーチャファイター』（93年・セガ）の存在が3DCGの世界の扉を開いた」と振り返っている。

＊19　吉田修平
現ソニー・コンピュータエンタテインメント・アメリカ・ゲームソフトウエア制作部門VP。

ーションは独自に流通を持つんだという決意を持っていた。ソニーのお店にお世話にならない、ソニー・ミュージックにもお世話にならない。まったく独自の流通を自分たちで作る、と。

――「プレイステーションはソニーのものではない」という方針を徹底した。

佐伯 だから僕らがSCEに入った時に、先行していた営業のメンバーは「塗りつぶし」という作業をやっていましたよ。たとえば、北海道の市場はどの店とどの店を押さえれば、北海道の市場全体を押さえられるか。ローレンツ曲線[*23]を作って、何パーセント取れるかを計算していました。

――プレイステーション普及のための、日本全国ローラー作戦ですね。

佐伯 その作戦の陣頭指揮を執っていたのが、広畑[*24](雅彦)。広畑は自分で調べて、全国ローレンツを試算していました。もちろん、任天堂の初心会流通の傘下にあるフランチャイズの各法人さんもヒアリングして塗りつぶしたし、それこそ日本全国を見ていった。でも、最後の最後で何か抜けてないか、ということになって、改めて調べてみたら、なんとダイエーが抜けていたんですよ。当時の日本最大の小売店の売り上げを忘れてた。それで、みんなしてもう一度計算をし直したりして。

――その塗りつぶしがあって初めて、SCE独自の流通経路が確定した。

佐伯 最終的に決め上げたのが9月ぐらいですね。

――発売3ヵ月前!

佐伯 いまだに覚えてますけど、9月から各店と契約開始だったのですが、選挙の当落表みたいな一覧表を貼り出して、契約が済んだ所に花を付けていました。

＊20 久夛良木、丸山、徳中、佐藤、高橋のトップ5 久夛良木健、丸山茂雄、徳中暉久、佐藤明、高橋裕二、それぞれソニー・コンピュータエンタテインメントの取締役。丸山茂雄は1966年にCBS・ソニーレコードに入社。78年エピック・ソニーの設立に参加し、取締役として多くのアーティストを輩出する。アンティノスレコード、SME・アクセル(現SMEグループ・マネージメント)、ソニー・コンピュータエンタテインメントなどグループ各社の役員を歴任。現、ソニー・コンピュータエンタテインメント取締役兼会長。佐藤明は68年CBS・ソニーレコード入社。93年ソニー・コンピュータエンタテインメント取締役制作部部長、97年代表取締役副社長。現、代表取締約副会長兼COO。高橋裕二は70年、ソニー・ミュージックエンタテインメントに入社。93年ソニー・コンピュータエンタテインメント取締役業務部長。サードパーティとの折衝を一手に担当。96年退職。

契約済み！といって花を付ける（笑）。

――CD-ROM流通に関して、ほかのソフトメーカーのリアクションはどうでしたか。賛同は得られていたのでしょうか。

佐伯　94年の4月かな、桜が満開だったから。静岡の富士吉田に、当社のプロダクションセンター、レコードやCDのスタンプ工場があるんですけど、そこで工場見学会をセットして、初めて仕入れ販売の構想を各ライセンシーにプレゼンテーションしたんです。つまり、CD-ROMの安くて早いメリットを生かしたいから、我々は独自流通を作った。だけど、勝手に各メーカーが流通をするようであると、そのCD-ROMの良さは定着しないでしょう。最初3日間、品切れしない程度に商品を仕入れて、あとは売れ行きによって注文をしていくという習慣がつくまで、ざっと2年間ほど流通を預からせてください、とお願いした。僕はそのビデオを作って16台のスライドを一度に映して、1画面にも16分割画面にもできるマルチスライドで見せたんですよ。その時に印象深かったのがコナミ[*25]の北上（一三）さんだった。2列目ぐらいに座って、一生懸命にメモを取っていたんですよ。それから2年くらいして、コナミさんは自主流通[*26]をすることになるんですが。

――最近、各ソフトメーカーが自主流通を始めていますね。

佐伯　はなから自主流通はダメというつもりはなくて、流通の習慣がつけば問題ないと思っています。いつまでも一手に流通を持ちすぎていると、昔の初心会みたいになってしまうから。

――プレイステーションの広告の話を聞きたいのですが、SCEは、SCE

＊21　リピート
CD-ROMは大体1週間で生産できる。そのため各店舗は店頭在庫を少なくして、追加発注の形で商品を取り寄せることが可能になった。このことによりロングセラーや隠れた名作の発掘に大きな効果をもたらした。たとえば、『パラッパラッパー』は半年にわたってじわじわと売れることで大ヒットソフトになり、『みんなのGOLF』はいまだに売れ続けている。これまでのゲーム機が採用していたROMカートリッジは生産するのに数ヵ月を必要とした。その当時から考えると、リピートマーケティングは革新的なビジネスモデルだった。

＊22　3DO REAL
1994年3月に松下電器が発売した家庭用ゲーム機。セガサターンやプレイステーションに先んじて32ビットCPUを搭載していたが、5万4800円と定価が高く、伸び悩んだ。

＊23　ローレンツ曲線
所得分布や資産分布などの格差、不平等度、集中度を明らかにするための計算方法。1905年にアメリカの統計学者ローレンツによって考案された。


SONY

以外のソフトメーカーのCMも、プレイステーションブランドとして作っていますよね。これはハードメーカーとしては、今までなかった決断だったと思います。

佐伯　フォーマット広告[27]ですね。あれはわりと自然発生的に成立した広告だったんです。SCEが各社のソフトを仕入れて、生産して、販売するということはソフトのロイヤリティのほかに、仕入れ販売の受託費が理論上発生するわけです。それらの理論上の利益を広告に使うというのは、ごく当たり前の発想だったんです。プレイステーション全体のために。フォア・ザ・フォーマット。社内では何の疑問もなく、受け入れられている活動です。

——プレイステーションのCMは「すべてのゲームはここにあつまる」「いくぜ100万台」「暮らしイキイキ」だったり、コピーにすごくメッセージ性がありますよね。時には「ゲームもほどほどにね」なんてコピーまであって、すごく挑戦的なものもあります。

佐伯　広告コピーのほとんどは小霜[28]さんというコピーライターにやってもらってるんだけど、「ゲームもほどほどにね」はもう……、典型的な勝利宣言広告。過去にハンディカムのCMを作った時にもやったことがあるんですけど、その時には大賀さんに怒られたんですよ。いまだに、あれは怒った大賀さんの方が間違いだと思うんだけど。

——そのハンディカムの勝利宣言とはどんなCMだったんですか。

佐伯　ハンディカムの時にやったのは、『少年時代』[29]や『未来予想図Ⅱ』をBGMに、ボートに乗った老夫婦が相手を撮影するというCMでした。当時はちょうど松下が手ブレ防止機能を付けたブレンビーというビデオカメラを作った時で、それ

＊24　広畑雅彦
元ソニー・コンピュータエンタテインメント営業部。現・ディスクユニオン副社長。プレイステーションの流通を実現した立役者のひとり。ソニー・コンピュータエンタテインメント退社後も、『ポケットモンスター』のグッズショップ「ポケモンセンター東京」を八重洲にプロデュースしたりと、ゲームを軸とした新しい店舗作りに挑戦している。

＊25　コナミの北上一三
現・コナミ取締役執行役員専務、コンシューマ事業本部長。

＊26　自主流通
過去にソニー・コンピュータエンタテインメントのプリント枚数（生産枚数）と、ソフトメーカーの出荷の希望数が食い違うことがあった。そのため、一部のソフトメーカーは自社で販路を確保することで、CD-ROMの生産だけをソニー・コンピュータエンタテインメントに委託し、販売を自社で行なうようになった。

に対抗する機能がソニーにはなかったんです。だけど、ソニーのビデオカメラのシェアは8割を突破していた。そういう時にトップブランドの立場としては、負けている機能面で競争するのではなく、ビデオカメラっていいものですよって、カテゴリーそのものを代表する「自信」をメッセージとして見せつけた方が効果的と判断したわけです。ところが松下のブレンビーのCMを見て大賀さんが怒っちゃって、「こんなほんわかした広告をやっているから、ハンディカムが売れない！」と言い出したわけ。それで最終的に、急きょ浅野温子が3CCDの機能を指で触るというCMをやることになったんだけど、効かなかった。その時の経験が、トップブランド広告のありようを頭に焼きつけたんでしょうね。

――トップブランドとしての自信を見せつけること。

佐伯　「よい子とよい大人の」[30]というCMでは「ゲームのやり過ぎに気をつけよう」と言った。これはトップブランドはプレイステーションであるという宣言。その1年後に「暮らしイキイキ」[31]「プレステ完備で入れ食いです」と言った。これも勝利宣言継続中。たとえ、その時にNINTENDO64で『ゼルダの伝説　時のオカリナ』が出ようが、立場は逆転しなかったですから。それがトップブランドのやりかた。

――トップブランドとしてプレイステーションで走り続けたSCEですが、後継機プレイステーション2[32]（PS2）の発売日には、わざと静かなCMを流しましたね。

佐伯　PS2の時は本当はCMをやる必要がないというぐらいパブリシティが機能していたんですよね。百何十億円分、1年間で……下手すれば200億円超

＊27　フォーマット広告
ソニー・コンピュータエンタテインメントは、テレビCMの自社枠を使って、ライセンスを受けたソフトメーカーのプレイステーションソフトのCMを流す。「ボン！」と黒バックにPSマークが冒頭に流れるCMがフォーマット広告のしるし。

＊28　小霜和也
スリースピリッツ代表取締役。博報堂出身でプレイステーションの「いくぜ100万台」キャンペーンをはじめ、「キリン一番搾り」などの広告を手掛ける。ゲームソフトの制作も行なう。

＊29　『少年時代』や『未来予想図Ⅱ』
1991年、ハンディカム105のCMに佐伯さんが使った楽曲。『少年時代』は井上陽水による90年の楽曲。『未来予想図Ⅱ』はドリームズ・カム・トゥルーによる89年の楽曲。どちらも時代の空気を思い出させる楽曲であり、CMで流れると同時に楽曲の人気も急上昇。チャートインした。ちなみにそのCMのキャッチコピーは「今日は、明日の、思い出です。」。

えてるぐらいの質と量があった。その時の広告の役目というのは、その盛り上がりをいたずらに煽ることじゃない。

——逆に冷静さを見せて、新鮮さを出すこと？

佐伯　博報堂[*33]のチーフクリエイティブディレクター、黒須（美彦）さんとCMのたびに毎回、課題を考えるんだけど、最初は「Windows95」を超える騒ぎにしよう、と言っていた。けれど、広告を出す前に、パブリシティだけで大騒ぎになっちゃった。だから、ユーザーのみんなとPS2を迎える喜びを共有できるCMにしたんです。

——それがCMの最後に表示される「発売まであと○日」というカウントダウンにつながった。

佐伯　CMが流れたその夜に、プレイステーションのファンの人たちからインターネットのホームページに書き込みが入っていたりして。いよいよPS2導入前夜に気分を共有できて良かったなあって思いましたよ。

——PS2は発売からわずか3日で72万台を出荷するという記録を成し遂げました。しかも新しいゲーム市場だけでなく、DVDビデオ市場まで作り上げた。これはゲームに対する強力なライバルを作ったともいえます。両刃の剣ではないですか。

佐伯　DVDビデオの再生機能を持たせたのが正解だったのか、そうでなかったのかという議論が社内でもしばらく出ていたけど、今はもう言わなくなりましたね。やはり、DVDビデオが付いていなかったら、3万9800円で黙って500万台は売れなかったと思う。付加価値のDVDであると思うんだけど、ち

＊30「よい子とよい大人の」というCMでは「ゲームのやり過ぎに気をつけよう」と言った。
1997年4月～98年1月にかけて使われたプレイステーションのキャッチコピー。『パラッパラッパー』の主人公パラッパと『クラッシュ・バンディクー』の主人公クラッシュが登場し「プレイステーションのうた」を歌う。最後に「ゲームのやり過ぎには気をつけよう」とメッセージが入っている。ちなみに「プレイステーションのうた」には8バージョンあり、歌手がそれぞれ違った。斉藤由貴、市井由理、ローリー寺西、ムッシュかまやつ、鈴木蘭々、永作博美、遠藤久美子、ステハニー☆林（ソニー・コンピュータエンタテインメント宣伝部員）。

＊31「暮らしイキイキ」「プレステ完備で入れ食いです」
1998～1999年にかけて使われたプレイステーションのキャッチコピー。アパートの大家向けセミナーで「プレステ完備で入れ食いです」と講師が決めぜりふを言うCM。

ゃんと作用していますよ。女の子がPS2を買う理由に、メインはゲームなんだけど、「DVDが付いている〝し〟」っていう言いかたをするんだよね。

――最後に質問なんですけど、仮に、出来の悪いゲーム機やソフトがあったとして、佐伯さんの宣伝の力でヒットさせることはできますか。

佐伯　まったく思いません。これは持論というか、宣伝に携わる人間のポリシーに近いことだけど、宣伝でできることの限界って高が知れてる。やはり、評価を得たり支持を得るのは、商品。あくまでも商品が主役なんですよ。だから、商品に力がないものに莫大な宣伝費をかけて失敗した例は、過去に累々とありますが、結局は商品なんですよ。ソフトに力がなければ、広告がどんなに頑張っても出荷30万～40万枚が限界。しかも買った人の不満がブランドを傷つける。特に最近は、ゲーム全体に対する消費が少し弱ってるから無理がある。広告は良いゲームをたくさん売るためのものなんです。たとえば*34『グランツーリスモ3 A-spec』、『みんなのGOLF3』も大変。売れて当然のソフトを、本当に言われたとおりに売らなきゃいけないんだから、結構つらい仕事ですよ。

――期待どおりに結果を実現することの難しさ。

佐伯　そう、でも、広告にはもっと大きな醍醐味があるんです。それは、誰も見抜いていないソフトを見つけ出して、リスクを背負いながら会社を説得し、ときどき勝手にやったりもしますが、結果を出した時。じつはそういうソフトをたくさん輩出してきたのが、SCEというブランド、プレイステーションというブランドなんです。

――音楽ゲームの『パラッパラッパー』であったり、『がんばれ森川君2号』で

＊32　プレイステーション2
2000年3月4日にソニー・コンピュータエンタテインメントから発売された家庭用コンピュータ・エンタテインメント・システム。3DCGの計算能力に優れたエモーションエンジンを搭載、またDVDビデオの再生能力も持っている。発売からわずか3日間で72万台を出荷（オンライン販売における予約分を含めると98万台）。発売から1年で全世界で1000万台以上を出荷した。

＊33　博報堂のチーフディレクターの黒須美彦
博報堂MD推進部クリエイティブスーパーバイザー。1997年度広告クリエーター・オブ・ザ・イヤー準グランプリ受賞。代表作にNTTドコモのポケベルやローソン、TBC（東京ビューティセンター）のCMがある。

＊34　グランツーリスモ3 A-spec、みんなのGOLF3
どちらも2001年に発売されたプレイステーション2タイトル。どちらも鮮やかな3D表現を突き詰めることで、気持ち良さを再現しようとしている。

あったり、まったく新しいゲームを大ヒットさせてきましたね。

佐伯　だから、クリエイターの人たちに期待してるのは、「えー！こんなの！というソフトを早くいっぱい持ってきてよ！」ということ。それをいつでも全力でバックアップする気持ちはあるんです。

マエストロの横顔

「『みんなのＧＯＬＦ』でゴルフのスコアが縮まったんだよ。あのゲームで練習すれば、絶対ゴルフがうまくなりますよ」

佐伯さんは自他ともに認めるゴルフ好きです。週に数回グリーンに出ては、着実にスコアを縮めているとか。それだけに自社のゴルフゲーム『みんなのＧＯＬＦ』への愛情は並々ならぬものがあります。

ＳＣＥ社内の佐伯さんの机へお邪魔すると、そこにはゴルフの真新しい優勝トロフィーが置いてあり、テレビには『みんなのＧＯＬＦ３』が映されていました。

「いつも仕事が一段落した時は、『みんなのＧＯＬＦ３』で練習しているんですよ。最高のイメージトレーニングになりますね」

趣味と仕事のじつに見事な両立。

プレイステーションの宣伝や広告から感じる、自由な空気や楽しいイメージは、こういうところから生まれていくのでしょう。


2000
ゴルフ場
ガイド
Kleenex

ソニー・コンピュータエンタテインメント

正直、誰もがここまで成功するとは思っていなかった。1993年、家電メーカーのソニーがプレイステーションを発表した頃は、任天堂のファミコン、スーパーファミコンが10年にわたる一強皆弱状態を作り上げていた時代。そこにCD-ROMを片手に乗り込んでいくソニー・コンピュータエンタテインメントは、まるで竜に立ち向かうドン・キホーテのように見えた。

しかし、SCEのゲームへのアプローチは冷静で正確だった。安価かつ短期間で生産できるCD-ROMのメリットを生かして、彼らは新しい生産方法、流通を作り上げていった。ソニー・ミュージックエンタテインメントの工場を使ってCD-ROMを一手にプレスし、JARAD(日本レコード配送)を使って直接、小売店へと送り届ける。生産から出荷までだいたい7日間。この方法なら小売店は店頭在庫を抱えずに、たくさんのゲームソフトを販売することができる。それまでCD-ROMを使ったゲームメーカーはあったが、ここまで流通を変えたメーカーはなかった。ゆえに、その変革は小売店とゲームメーカーから賛同とともに受け入れられたのだ。

プレイステーション全体の盛り上がりを演出するフォーマット広告。「ゲームやろうぜ!」といった新人クリエイター発掘プロジェクト。アーティストを招いて、斬新なゲームを作らせる。プレイステーションが行なった新しい試みは、それまでゲームを遊ばなかった人々までを夢中にさせたのだ。

●ソニー・コンピュータエンタテインメントのあゆみ

1992年 6 月● ソニー内にコンピュータエンタテインメント事業準備室発足。

1993年11月● ソニー・コンピュータエンタテインメント設立。

1994年 5 月● Sony Interactive Entertainment Inc.の一部門として、米サンフランシスコにSony Computer Entertainment America設立。

12月● プレイステーションSCPH-1000発売(標準価格3万9800円)。

1995年 1 月● Sony Electronic Publishing Ltd.の一部門として、英ロンドンにSony Computer Entertainment Europe 設立。

5月● プレイステーション日本国内出荷台数100万台を突破。

9 月● 9日、北米にてプレイステーション発売(299ドル)。29日、欧州にてプレイステーション発売(英299ポンド/仏1999フラン/独599マルク)。



1996年12月● 香港、シンガポール、タイ、マレーシアにてプレイステーション発売。

1997年12月● プレイステーション国内出荷台数1000万台を突破。

1998年12月● プレイステーション全世界出荷5000万台(日本1425万台、北米1935万台、欧州1640万台)達成。

1999年 1 月● ポケットステーション SCPH-4000発売(標準価格3000円)。



2000年 3 月● プレイステーション 2 SCPH-10000発売(標準価格3万9800円)。発売から3日間で98万台を出荷(オンライン販売を含む)。



7 月● プレイステーションPS one SCPH-100発売(標準価格1万5000円)。

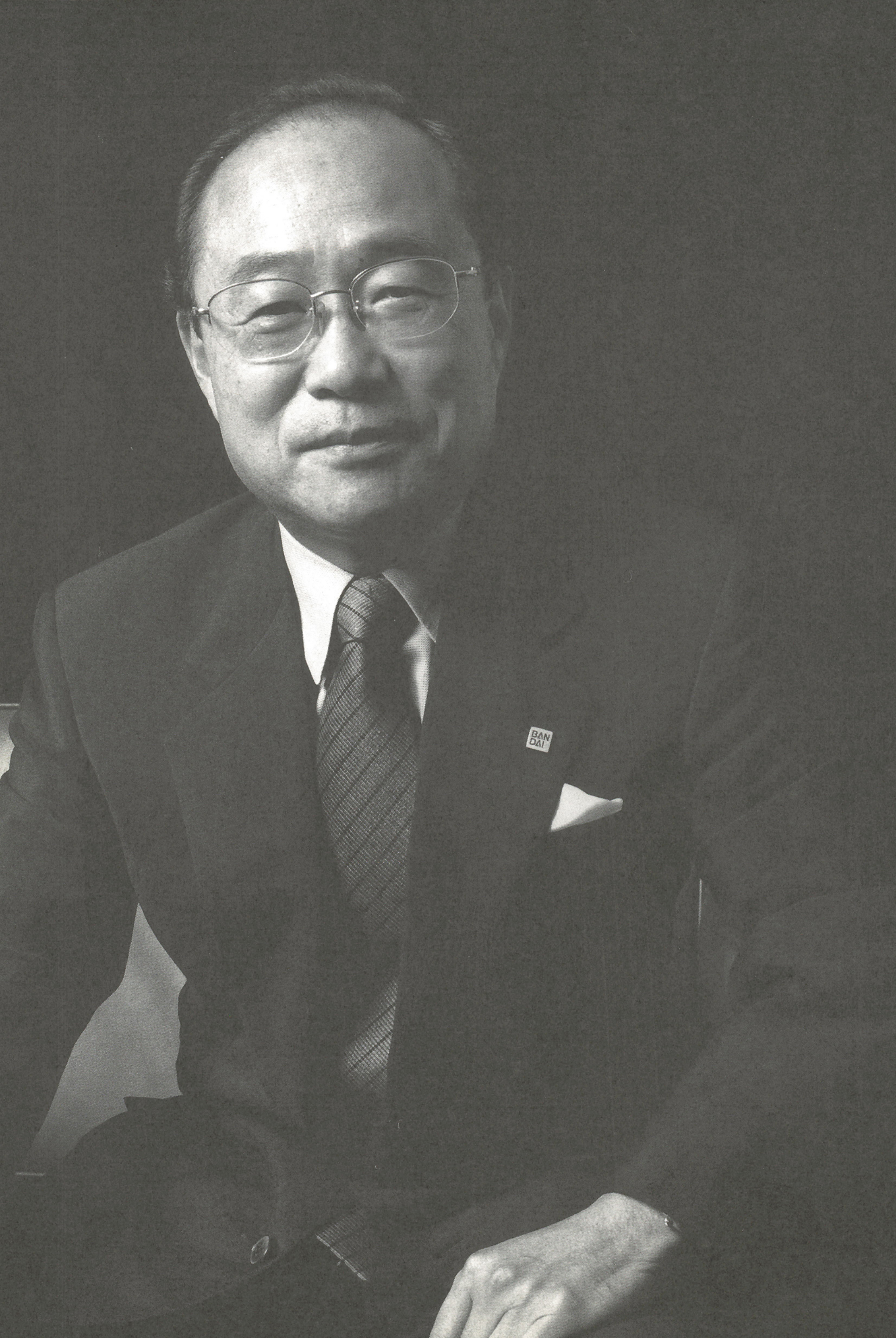
2001年 4 月● ドライビングシミュレーション『グランツーリスモ3 A-spec』を発売。発売から3日間で100万枚を出荷。

SONY COMPUTERENTERTAINMENT◎*Saeki Masatsuka*

高須武男

Takasu Takeo

1945年6月24日生まれ。神奈川県横浜市出身。
1968年早稲田大学政治経済学部卒業。
同年(株)三和銀行入行。
1986年同行麻布支店長。
1988年DDI(株)出向。
1992年三和銀行国際業務部アジア室長。
1993年同行ロサンゼルス支店長。
1996年(株)バンダイ入社。経営計画推進室担当部長。
同年米国BANDAIHOLDINGCORP.代表取締役社長。
1997年バンダイ常務取締役管理本部長。
1999年バンダイ代表取締役社長就任。


BAN
DAI

1950年。終戦から5年、戦後の復興に活気づく東京の浅草菊谷橋に萬代屋は設立された。江戸時代からの玩具問屋が集まる浅草に飛び込んだ、彼らの最初の仕事は葛飾の群小メーカーからセルロイド製のガラガラやピンポン玉を仕入れ、日本の各地のおもちゃ屋に納めること。事務所兼倉庫兼自宅の小さな社屋で額に汗して働いた彼らは、設立から1年後に初めてのオリジナル金属玩具を作った。それは第二次世界大戦にヨーロッパで活躍したアメリカ空軍の戦闘機B26のおもちゃだった。

以来50年あまり、日本の玩具業界をリードする会社としてバンダイは活躍している。仮面ライダーの変身ベルト、ロボットの超合金、機動戦士ガンダムのプラモデル、たまごっち……。バンダイのおもちゃは子どもたちと一緒に歩み続けてきた。

そのバンダイが70年代以降アプローチを試みているのがエレクトロニクス・トイ、とりわけテレビゲームだ。77年バンダイは他社に先駆け、家庭用テレビゲーム機TVジャックシリーズを発売。さらに、78年にLSIポータブルゲーム・ベースボールを発売した。85年にはゲームソフト『キン肉マン マッスルタッグマッチ』でファミリーコンピュータにもいち早く参入している。

どんなに長く見積もっても、テレビゲームには30年あまりの歴史しかない。そこに50年の歴史を持つ、ナンバーワンおもちゃメーカーが挑んだ。自分の手のひらで遊ぶ「おもちゃ」とテレビ画面の中で遊ぶ「ゲーム」がイコールになる瞬間。現実と仮想がイコールになる未来。その未来を実現するのは、バンダイなのだろう。

「バンダイの基本はすべてキャラクターにあります」
ワンダースワンはバンダイのステージ。

日本における家庭用ゲーム機の元年は1977年。アニメ映画『宇宙戦艦ヤマト』[*1]が爆発的なヒットを記録した年である。

この年に日本のおもちゃメーカーは、最初のテレビゲーム機をいっせいに発売した。エポック社の家庭用ゲーム機システム10、電子学習機・算数メイト、任天堂のカラーテレビゲーム6・15、そしてバンダイのTVジャックシリーズ……。家電メーカーから小さな町工場までがゲーム機を開発。約50種類以上のゲーム機が市場に登場した。それまで超合金が飾られていたおもちゃ屋の店頭には、テレビが置かれ、そこで試遊する子どもたちが列を作った。この年にテレビゲーム機は約100万台が売れ、バンダイはそのうちの約20万台を販売したという。まさに日本で初めてゲーム機のシェア争いが起きた年であり、バンダイがテレビゲーム市場に大きな足がかりをつかんだ年であった。

――1980年代前半から、日本やアメリカでテレビゲームブームが起き

***1　宇宙戦艦ヤマト**
原作・総設定・監督は、松本零士。1974年にテレビ放送が開始されたテレビアニメ。滅亡寸前の地球を救うため、沈没していた日本海軍の戦艦大和を宇宙戦艦に改造。片道14万8000光年の惑星イスカンダルへと旅立つ。1977年に映画化。アニメブームの火付け役となる。

ました。バンダイも家庭用ゲーム機TVジャックシリーズ[*2]だとか、ファミコンソフトなどで参入していますよね。さらに今、ワンダースワンカラーという携帯ゲーム機もバンダイから送り出しています。バンダイにとってゲーム産業というのはどういった位置づけになるでしょうか。

高須　ゲームソフトとアニメーション、そして我々の作っているおもちゃは日本が世界に誇れる産業のひとつですね。最近、ゲームは全体的に調子が悪いといわれていますけれど、これはひとつの波で、これからまた新しく活性化していくんだと思っています。バンダイがなぜゲームの世界へ参加したのかというと、我々はキャラクターを活用し、様々なカテゴリーに展開することを得意としているからです。その展開のひとつがゲームなのです。

――キャラクター……、機動戦士ガンダム[*3]、ウルトラマン、セーラームーンなど、バンダイが版権を持ち、育てあげているキャラクターですね。その展開のひとつとしてゲームがあるということですか。

高須　バンダイの事業の柱は、すべてキャラクターなんですね。ガンダムであり、ウルトラマンであり、セーラームーンのような、バンダイがライセンスを受けているキャラクター。あるいはたまごっち[*4]のような自分たちが作ったキャラクター。それらを、あらゆる部門に展開していくことが我々の事業の基本なのです。おもちゃ、アパレル、玩具菓子、そしてゲームソフトなど、様々な分野へキャラクターを展開することによって、ライセンサーにもメリットが生まれ、我々も売り上げというメリットを得る。実際に、バンダイのゲームソフトで得意なのは、ガンダムだとか、ワンピース[*5]といったバンダイが得意なキャラクターでマーチャンダイ

＊2　TVジャック
1977年にバンダイが発売した家庭用ゲーム機。何種類もタイプがあり、価格は9800円から3万8000円まで様々。タイプに応じてテニスゲームから、カーレースまで数種類のゲームを遊ぶことができた。共同開発は科学技術研究所。

＊3　機動戦士ガンダム、ウルトラマン、セーラームーン
『機動戦士ガンダム』は1979年に放映開始されたテレビアニメーション。制作はサンライズ。ロボットヒーローものとは一線を画し、ロボット（モビルスーツ）は兵器であるという視点のもとで描かれた、戦火にまきこまれた少年たちの成長物語。『ウルトラマン』は1966年に放映された特撮ヒーロー番組。宇宙から来た巨大ヒーローは、多くの子どもたちの憧れとなった。『美少女戦士セーラームーン』は『なかよし』で連載されていたマンガ。1992年からテレビアニメーション放映。これらに登場する人物やキャラクターの商品化権をバンダイは持っており、おもちゃ化することで莫大な利益を得ている。

ジングを生かしたものでしょう。バンダイはキャラクターの特性や世界観を生かしたゲーム開発が得意なんです。バンダイのマークが付いているガンダムのゲームは、やはり信頼が違うわけですから。

——ガンダムを一番よく知っているのはバンダイであり、それがバンダイのブランド力になっているということですね。

高須　そうです。キャラクターを生かすノウハウがバンダイにはありますし、バンダイらしいなと思ってくれる。それが、ゲーム市場にバンダイが出ていった背景ですね。

——プレイステーション2でも『機動戦士ガンダム』[*6]（2000年・バンダイ）が出ましたね。

高須　あれ、素晴らしいでしょう。感動ですよね。自分がガンダムを操縦している様な気持ちになる、そこなんですよ。ただ、次の我々の狙いはゲームソフトから新しいキャラクターを誕生させたいということです。ほかのゲームメーカー、ナムコさんだとか、スクウェアさんであるならば当たり前のことですけどね。

——『ポケットモンスター』[*7]（96年・任天堂）のように、ゲームから新しいキャラクターを生み出せるようになれば、バンダイも、それにまさる喜びはないですね。

高須　今、バンダイグループは年間でゲームソフトを500万本近く売ってるんですよ。バンダイグループの総売り上げ2200億円の中では一部かもしれませんが、タイトル数でいうと40数本を1年間で発売している。本数でいっても、たくさんやっているでしょう。我々は『スーパーロボット大戦』のバンプレストやベッ[*8]

＊4　たまごっち
1996年にバンダイが発売した携帯型ゲーム。タマゴのような小さな本体に液晶モニターが付いており、そこにペットが暮らしている。飼い主であるプレイヤーは、このペットが死なないように定期的にエサをあげたり、部屋の掃除をしてあげながら育てていく。社会現象的なブームとなるが、約1年で沈静化。たまごっちは不良在庫として、二束三文で叩き売られる結末を迎えた。

＊5　ワンピース
『週刊少年ジャンプ』で連載されているマンガ。海賊王になるために、悪魔の実を食べた主人公ルフィが大海原で大活躍するストーリー。作者は尾田栄一郎。テレビアニメ化されている。このキャラクターを使ったゲーム『TV animation ONE PIECE グランドバトル！』が2001年バンダイから発売された。発売と同時にスマッシュヒットを記録し、ワンピースの人気とバンダイのキャラクターゲームを作り上げる底力を感じさせた。

クというソフト専門の開発会社がグループ内にありますし、ゲームソフトの事業部を独立させましたから、これからが楽しみですね。

――ゲームハードについてはどうですか。バンダイは携帯ゲーム機ワンダースワンのプラットフォームホルダーでもあるわけです。ほかのゲームハードにソフトを提供しながら自前のプラットフォームも持っているのは、特殊な形だと思うのですが。

高須　「ワンダースワンなんかやめちゃって、任天堂さんのゲームボーイアドバンス[*9]に『ガンダム』を出した方が、たくさん儲かるんじゃないの？」なんて言われることもあるんですよ。でも、私はそうは思わないんです。要するにワンダースワンというのは、我々が作るゲームソフトを発表するステージなんです。つまり、『ガンダム』や『デジモン[*10]』といった自社ブランドのソフトの発表の場だと考えています。これは、メーカーが海外で商品展開する場合、自社ブランドでやるのか、OEMでやるのかといった議論に近い。バンダイのゲーム機で、バンダイのソフトが動く。それがワンダースワンなわけです。もちろん楽しいソフトが増えることはいいことですから、スクウェアさんやナムコさん、ほかのソフトメーカーさんの力を借りながら、ユーザーが望むものをきちんと出していきたいと思っています。とはいえ、ゲームボーイアドバンスの市場シェアを取ろうとか、そういう発想で始めたものではなくて、我々が持っているキャラクターやゲームソフトを欲している人たちに、きちんと提供していく。そういうスケールで展開していくゲームハードなんですね。

――『ガンダム』や『デジモン』のファンのためのゲーム機なのですね。

＊6　機動戦士ガンダム
2000年にバンダイから発売されたプレイステーション2用ソフト。実際にガンダムを動かしているような臨場感と、ところどころに挿入される原作さながらのアニメシーンに、多くのガンダムファンが感動した。

＊7　ポケットモンスター
1996年に任天堂よりゲームボーイ用ソフトとして発売されたロールプレイングゲーム。世界一のポケモンマスターになるために、主人公は全種類のポケモンを捕まえる旅に出る。ソフトには『赤』『緑』『金』『銀』等のバージョンがあり、それぞれゲーム中に捕まえられるポケモンが違う。

＊8　ベック
バンダイ・エンタテインメント・カンパニーの頭文字をとってBEC。バンダイのゲームソフトを開発する子会社。『機動戦士ガンダム』を題材とした一連のゲーム、オリジナルキャラクター『どこでもハムスター』の開発や、携帯電話向けのコンテンツ制作を行なっている。



BANDAI© *Takasu Takeo*

高須　じつはワンダースワンは、ほかのゲーム機と比べると非常に特殊な形を持っていまして、設備投資に何十億円も必要とするハードではないんですね。きわめて安価で製造できる。ほかのゲーム機のビジネスモデルでは、ゲーム機の本体一台を売るごとに赤字が出たとしても、代わりにゲームソフトを売って元を取るというやりかたですよね。でも、ワンダースワンはハードだけ売っても、損が出ない。決して損しないビジネスモデルになっている。そこがほかのゲーム機と違う仕組みなのです。ある意味で、ワンダースワンは発表のステージですから、損をしてまで売り上げを増やそうという気持ちは全然ないんです。

――どちらかというとおもちゃに近い。

高須　極端にいうとたまごっちの延長線上にあるものなんです。たまごっちは1種類のゲームしかできませんでしたよね。ところが、ワンダースワンはソフトを入れ替えることで、いろいろなゲームができますよ、しかも携帯して外へ持っていけますよ、というハードなんです。むしろ、ゲーム機のビジネスモデルに近かったのはピピンアットマーク[*12]ですね。

――ピピンアットマークは、早すぎたゲーム機でしたね。確か、高須さんはピピンが発売される頃にバンダイに入社されているんですよね。

高須　ピピンをアメリカで発売するといって、バンダイがパーティをやったんです。まだ、三和銀行にいたんですが、すごい会社だなと思いました。ビバリーヒルズの超一流ホテルでね。日本の会社っていうのはゲームに対して、すごく力を入れているな、夢があっていいな、と思っていました。その後にバンダイに入ってみて、やっぱりピピンはやめるということになってしまったんですけどね。

＊9　ゲームボーイアドバンス
2001年、ゲームボーイの後継機種として任天堂が発売した携帯ゲーム機。ゲームボーイよりも鮮やかな映像を表示することができるうえに、任天堂の家庭用ゲーム機ゲームキューブと接続することができ、新しい面白さを作り上げようとしている。

＊10　デジモン
たまごっちのブームが失速後、バンダイはたまごっちと同じシステムを使った携帯ゲームを再び発売した。それがデジタルモンスター、略称デジモンだ。たまごっちが女の子や大人に受けたのに対して、デジモンは子どもたちへ向けて「育てたモンスター同士を戦わせる」という機能を追加した。このデジモンは少年誌の読者を中心に人気を獲得。1998年からテレビアニメの放映も開始され、2000年にはアメリカへ上陸。その人気の幅を広げている。

――ピピンは1996年に発売。MacOSで動き、インターネットにもつなげるマルチメディアゲーム機として、当時異彩を放ちました。

高須　方向性としては何も間違っていないんですよ。我々は技術がなかったので、急きょおもちゃを作っていたスタッフがアップルと仕事をしたり、限界があったのも事実です。ただ、考えかたは悪くなかった。今まさしくXbox[*13]やプレイステーション2が目指している方向性を5年以上早く、我々も目指していたんですから。ピピンの思想を受け継いだのが、ワンダースワンです。モバイルワンダーゲートにつなげばインターネットにつなげるでしょう。これからGPS[*14]につなげたり、汎用メモリ[*15]に対応するといった、いろいろな計画も進んでいます。いろいろな形でバンダイのキャラクターを広げていきたいですからね。ワンダースワンに対する期待、夢はものすごく大きく広がっています。

――ゲームビジネスは日本を発信地にして、海外に広がっていますね。ワンダースワンもいずれは海外で展開していく予定はありますか。

高須　そうですね。アジアではすでに何万台かテストとして出しています。これはもう全然翻訳しないで、日本語のままで出してます。だから、これも1種のカルチャーの輸出ですよね。たとえば『ポケモン』がアメリカやヨーロッパで人気になる。あれは本当に素晴らしいことだと思うんですよ。あれは作っているのは日本人であって、背景も全部、日本のコンセプトでしょう?

――そうですね。『ポケモン』はゲームの世界観自体が日本ですから。

高須　日本人が持つ、キャラクターを作るテクニック、日本人が作った世界観。そういった日本の技術の集積に、向こうの子どもたちが飛びついたわけですよ。

＊11　ほかのゲーム機のビジネスモデル
家庭用ゲーム機は、その開発に多大な費用がかかるにもかかわらず、「遊びに使うもの」として低価格で販売することになる。その結果、ゲーム機本体を販売しても利益があがらないことが多い。代わりにゲーム機に対応したソフトを販売して、ライセンス料といった形で利益をあげることになる。ほとんどの家庭用ゲーム機は「ハードで損をして、ソフトで得をとる」という仕組みになっている。

＊12　ピピンアットマーク
1996年にバンダイ・デジタル・エンタテインメントが発売したマルチメディアゲーム機。CD-ROMドライブとPowerPCを搭載。アップルのカラーインクジェットプリンターにつなぐこともできた。別売りで専用モデムも用意されており、ネットワークへの接続も実現していた。だが、MacOSがベースになっているにもかかわらず、遊べるソフトがほとんどなく、結果的にピピンアットマークの市場は急激に縮小していく。1998年バンダイ・デジタル・エンタテインメント解散。



『デジモン』も進化をしたり、変身をするといった、日本人の発想じゃないですか。それをアメリカの子どもたちがみんな喜んでくれる。それが、キャラクターを持っているメーカーとしては、非常にうれしい。そういう世界を、ゲームソフトを通して作っていきたいですね。

「知育、変身願望、癒し」バンダイのおもちゃ理論。

バンダイの高須社長は、三和銀行からバンダイにやってきた経営のプロフェッショナルだ。三和銀行のアメリカ支店に10年以上在籍し、日本のおもちゃ文化を海外からの視点で見ることができる人物である。

創業者の山科直治氏、山科誠会長、茂木隆氏を継いで、１９９９年、４代目の社長に就任したのは、携帯ゲーム機ワンダースワンの発売と同時期だった。

――高須社長が生まれたのは１９４５年ですよね。

高須　戦後、何もない時ですよね。覚えてませんけどね（笑）。

――そしてバンダイの創業が１９５０年。子どもの頃バンダイのおもちゃで遊んだ経験はありますか。

高須　バンダイの50年、60年代というのは、どちらかというとブリキのおもちゃだとかを海外に向けて生産していました。ですから、私が子どもの頃にはまだ

＊13　Ｘｂｏｘやプレイステーション２
Ｘｂｏｘはマイクロソフトが２００１年11月に北米で発売するゲーム機。パソコンのようにハードディスクを持ち、ネットワークとつながるシステムを搭載している。プレイステーション２は２０００年にソニー・コンピュータエンタテインメントが発売したゲーム機。２００１年にソニー・コンピュータエンタテインメントはアメリカ・オンラインや、マクロメディアなどのネットワークプロバイダーや開発会社と提携。ブロードバンドを主軸としたネットワーク展開の準備を始めた。

BANDAI© *Takasu Takeo*

バンダイのおもちゃは日本国内にはほとんどなかったと思います。当時のバンダイのおもちゃは今ではコレクターズアイテムになっていて、たまに『なんでも鑑定団』[*16]などに出てますよ。我々の子どもの時には、ベーゴマとかメンコとか、自分で作ったヤリだとか鉄砲で、想像力をふくらませて遊んでいたわけです。お金をかけずにね。

――最近、またベーゴマやヨーヨーが流行っていますよね。タカラのベイブレード[*17]であったり、バンダイのハイパーヨーヨーであったり。こういった遊びは変わらないんですね。

高須　子どもたちの想像力を広げてあげることこそ、おもちゃメーカーの仕事だと思うんです。ただ当時と現代を比べると、モノの豊富さに天と地の差がありますよ。私はたまたまアメリカに10年くらい住んでいましたけど、アメリカ人でも現在の日本の子どもたちのようにはおもちゃを買ってもらえません。おもちゃをたくさん買ってくださるのは、バンダイとしては非常にありがたいことですけど、子どもたちがきちんと遊びの世界で想像力を育てていって、夢を実現してもらえれば、我々としてはうれしいですよね。

――高須社長のお子さんはアメリカで育ったんですか。

高須　ええ、そうですね。長女が生まれた時にアメリカへ行き、向こうで長男が生まれましたから、フィッシャープライス[*18]というマテルのおもちゃで育ちました。あれは親から見ると非常に素晴らしい。角もなく丸くて、子どもの知能をうまくレベルアップさせてくれる知育玩具です。親から見ると本当にいいおもちゃですよ。そういう個人的な思いもあって、マテルと業務提携することになったんで

＊14　GPS
GPS（グローバル・ポジショニング・システム）とは、衛星からの観測により、自分の今いる場所を地図に表示することができるシステム。現在、バンダイはワンダースワン専用のGPSシステムと、ナムコと協力して対応ゲームソフトの開発を進めている。発売が予定されているのは、3本のゲーム。特定の場所に行き、そこで魔物を召喚する『魔法陣WARS（仮称）』、実際の街を迷路に見立てて、敵モンスターに追いかけられながら近所を散歩する『GPS超パックマン（仮称）』、そして、ボールを打った距離を実際に歩く『やったつもりゴルフ（仮称）』など。

＊15　汎用メモリ
電源の供給なしで情報の保持ができるメモリ。電気的に書き込み、消去ができる。小さく薄いため、ワンダースワンなどの携帯ゲームでの運用が検討されている。

す。

――おもちゃは子どもにとって、遊びながら学ぶものでもあるから。

高須　おもちゃの役割というのは、年齢によって変わっていましてね。生まれてから3歳から4歳くらいまでは知育玩具。子どもの成長を助けるための玩具ですね。もう少し子どもが大きくなってくると変身願望をかなえるための役割を持ちます。ヒーロー、ウルトラマンだとか仮面ライダー[*19]、戦隊もののようなヒーロー、女の子なら魔法を使ったり、セーラームーンやおジャ魔女どれみ[*20]とかね。私の親類の子どもを見ていると、ウルトラマンのシャツを着ると、大人でも倒せるような気持ちになるようです。なりきっちゃうわけ、ウルトラマンに（笑）。これはある大学の先生にうかがった話ですけど、ある子どもが手術をすることになったそうなんです。ものすごく重い病気で、極端にいうと子どもの生きたいと思う精神力次第で手術の成否が決まる病気だった。すると、その子の母親は、ウルトラマンのソフビ人形を子どもに持たせて、手術させたそうなんです。その子は、自分はウルトラマンだと思うようになり、ウルトラマンだから病気には絶対勝てる、と信じて手術を乗り切り、無事回復したのだそうです。その子は、ウルトラマンから勇気をもらったんですね。こういう話を聞くと、子どもにおもちゃを提供していくことが非常に大事なことだと思うんですよね。成長過程にきちんと正しいおもちゃを与えていくこと。それは我々の使命なんでしょう。

――変身願望やヒーローへの憧れを実現するという役割。そういった役割を持つ、おもちゃは子どもの成長過程でとても重要ですね。

高須　もっと年齢があがると、おもちゃの役割は「癒し」になるんですよ。たと

＊16　なんでも鑑定団
テレビ東京系で放映されているテレビ番組。ゲストや様々な人々がお宝を持ち寄り、それがどれくらいの貨幣価値があるか、鑑定士たちが検討するという番組。古いブリキのおもちゃなどは、驚くほど高価な鑑定結果が出るケースがある。

＊17　タカラのベイブレードであったり、バンダイのハイパーヨーヨー
ベイブレードはタカラより発売されているプラスチックと金属のパーツでできたベーゴマ（けんかゴマ）。約60種類のパーツをつけることで、コマの安定度や攻撃性を増すことができる。ハイパーヨーヨーは、昔ながらのヨーヨーにベアリングや新しい素材を使うことで、回転数を増やしたりスピードを速めたもの。ヨーヨーの糸を交差させたり、ヨーヨーを高速回転させたまま振り回したりと、難度の高いトリック（技）に挑戦することで、テクニックを競う。

えば、30、40代の大人がガンダムをなぜ集めるのか。昼間は会社で働いていても、夜になるとガンダムを見てほっと落ち着くんですね。今、バンダイではプリモプエル[21]というおもちゃを販売しているのですが、あれは50、60代の女性に人気があるんですよ。私のところに、こんな手紙がきました。「うちの何々ちゃんの調子が悪くなったので、バンダイの相談センターに送ったら、新しいプリモプエルが送られてきた。外側も内側の記憶も以前とまったく同じ何々ちゃんに直してほしい！」とね。そのかたは、お子様が育ってしまって、ご主人も毎日遅い、そこでプリモプエルを話し相手にしているそうなんです。おもちゃにはそういう感情移入ができる機能がある。

――おもちゃとは、一生付きあっていくことができるわけですね。

高須　ですから、殺伐とした日常生活に潤いを与えるというかね、そういうエンタテインメントであると思うんですよ。我々はおもちゃメーカーですから、ワンダースワンなどいろいろやっていますけど、感情移入できるエンタテインメントをきちんと作っていって、皆さんに感動していただく、それが使命だと考えているんです。

「たまごっちよもう一度」キャラクタービジネスの難しさ、楽しさ。

仮面ライダーシリーズ、ウルトラマンシリーズ、戦隊シリーズ、機動戦士ガンダム。高須社長の言葉にもあるとおり、バンダイはテレビ番組に登場するキャラ

＊18　**フィッシャープライス**
アメリカのおもちゃメーカー、マテルが1930年の創立以来展開している知育玩具。大きく丸い積み木ブロックや、子どもが乗ることもできるかわいらしいクルマなど、子どもがうっかり怪我をしないような配慮と、想像力をふくらませられる仕掛けが豊富に盛りこまれている。

＊19　**仮面ライダー、戦隊もの**
『仮面ライダー』は1971年に放送開始された特撮ヒーロードラマ。原作は石ノ森章太郎。現在も新シリーズが放映されている。戦隊ものは、1975年に放映された『秘密戦隊ゴレンジャー』から始まる、5人（～3人）の変身ヒーローが悪の組織と戦う特撮ヒーロードラマシリーズ。現在も、新しい戦隊シリーズが放映されている。

＊20　**オジャ魔女どれみ**
1999年に放映が始まったテレビアニメーション。小学生の女の子どれみと友だちが魔法を使えるようになり、かわいらしいハプニングを巻き起こす。一話完結。

クターのおもちゃ展開をすることで、大きく成長してきた。テレビ番組の人気とおもちゃの人気は二人三脚。時にはバンダイのおもちゃ展開にあわせて、テレビ番組の構成が決まっていくこともあるという。

それだけに、キャラクターに対する扱いは慎重を極めている。キャラクターの世界観を崩さぬように、微妙なデザインから素材、説明書の言葉づかいに至るまで、厳重なチェックが入れられる。かわいらしさ、かっこよさ、親しみやすさに心を配り、テレビの中で活躍していたキャラクターが、子どもたちの手のひらで立体として再現されるように、時には数十回のリメイク（やり直し）のはてに完成するおもちゃもあるという。このような過程を経て、バンダイはキャラクターの世界を広げ、文字どおり「育てて」きた。

だが、キャラクターホルダーであるバンダイにとって、トラウマになっている失敗例がある。あの、たまごっちだ。96年に発売されるや、キャラクターを育てる小型ゲームたまごっちは大ブームとなり、社会現象的にヒットした。だが、そのブームの終焉はあっけなかった。たちまち供給は需要を超え、人気は急落。翌年には、あれほど求められたたまごっちはおもちゃ屋の店頭で叩き売りされ、多くの不良在庫を抱えてしまったのだ。

キャラクターを育てることで成長をしてきたバンダイがたまごっちというキャラクターを育てられなかった。この失敗を克服するべく、バンダイは様々な新しい試みを始めている。

＊21　プリモプエル
バンダイが1999年に発売した、癒し系ぬいぐるみ。耳や手、頬や体など、あちこちにセンサーが付いており、持ち主がかわいがると、歌を歌ったり笑いだしたり、様々な反応を見せる。たまごっち同様、女性の社員が企画したおもちゃ。

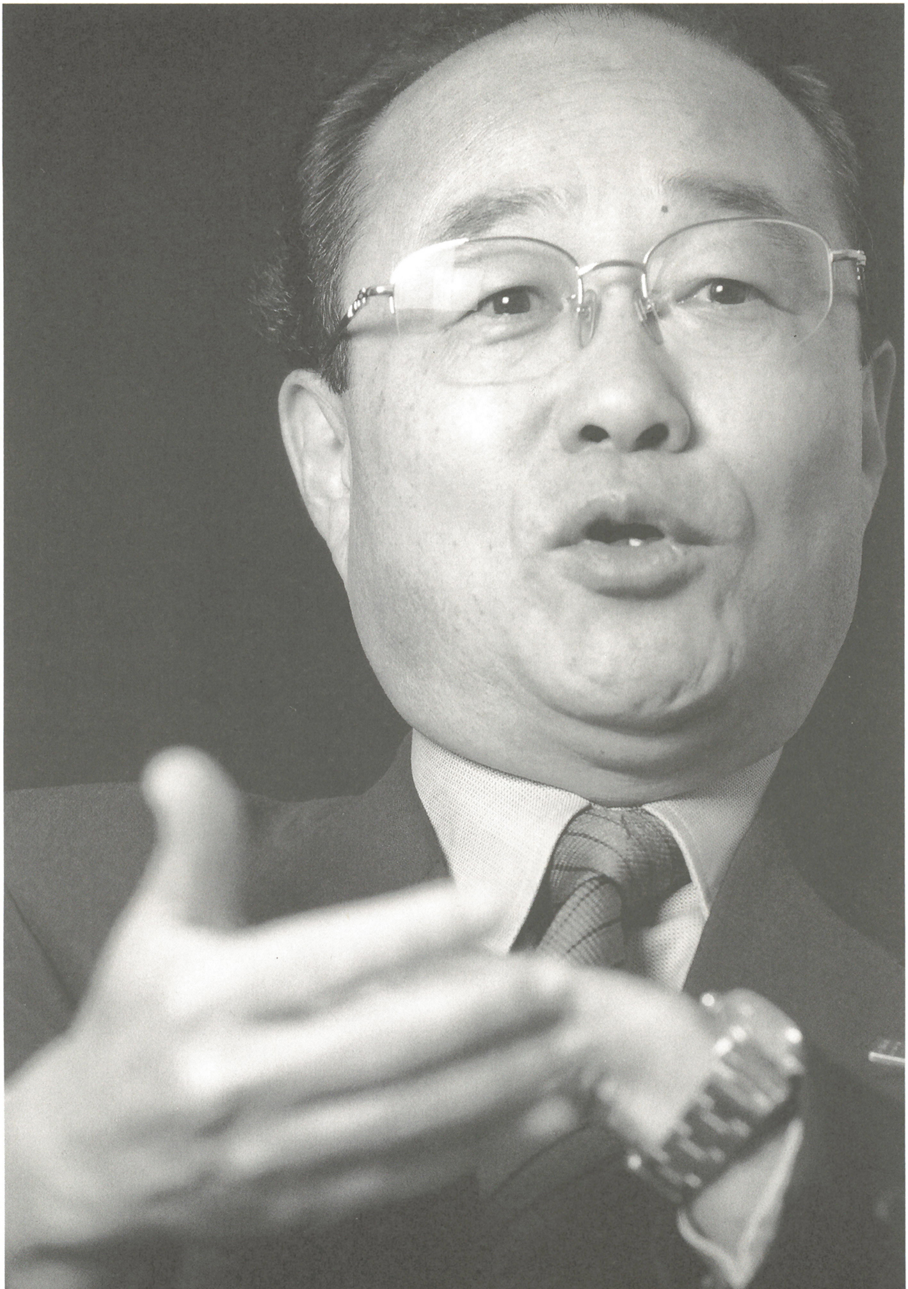
――高須さんがバンダイに入られて、最初のブームがたまごっちだったと思います。社会現象にもなるほどの人気を得ましたが、ああいうヒットの原石を見つけるのはむずかしいのではないですか。

高須　結果的に国内で2000万個、海外で2000万個、合計で4000万個売れたんですね。単品のおもちゃで4000万個売れたというのは、世界中でも多分ないと思います。僕は初回の生産個数を20万個にするか、という会議に同席したのですが、当初は役員の中にも「こんなの売れない。もっと少なくしたらどうだ」という意見もありました。ところが担当者が「これは渋谷の路面で女子高生を対象にして試したところ、非常に反応が良かった。やらせてください」と力説しましてね。その場で20数万個を生産することが承認されたんです。それで出したら、あっという間に売れた。バンダイとしては最初は20数万個で終えるつもりでいたんです。追加生産なんて考えてもいなかった。ところが、我々の知らないところでどんどん流行って「キムタクが白を持っていた」[*22]「バンダイの社員はたまごっちを隠し持っている」なんて噂が立つほどでした。当時、バンダイは出荷を抑えているなんて言われてね。

――出荷を減らして、ユーザーの飢餓感をあおっているんじゃないかといわれていましたね。

高須　実際には、作っては飛行機で香港から運んで、ということを何度もしていたんですけどね。おもちゃ屋さんも待っていますし、お客さんも待っている。商品を作ってから出荷するまでだいたい3ヵ月かかるので、どうしても限界があったのです。

＊22　キムタクが白を持っていた
たまごっちの本体は様々なカラーバリエーションを用意していたが、「白色」が珍しいという噂が流れ、たちまちのうちにプレミアカラーとなった。特に「タレントの木村拓哉がたまごっちの白色を持っていた」という噂は、たまごっちの価値を暴騰させ、さらなるブームを呼んだ。



BANDAI◎ *Takasu Takeo*

——渋谷の東急ハンズや新橋の博品館で購入するため2時間待ちの行列ができたという逸話もありました。[*23]

高須　私は当時はバンダイアメリカにいましたから、日本に帰ってきて新橋のホテルに泊まると、博品館の行列を見に行きましたよ。一種の社会現象でしたね。ただ、問題はブームの終わりかたですよ。当初、我々としてもたまごっちのブームを短い間に終わらせるつもりはなかったのです。気持ちとしては、第2のミッキーマウスにしたい、日本人の子どもなら誰でも憧れるキャラクターにしたい、と思っていましたから、あんなに短命で終わると思っていなかった。結果的に、皆さんが欲しい欲しいというままに我々が作ってしまい、一気に行き渡った途端、ブームはシュンとしぼんでしまった。それから生産にストップをかけても3ヵ月かかるわけで、それらが全部在庫になってしまった。これからも、こういうブーム商品というのはどういうタイミングで終わらせるかが重要なところですね。

——キャラクターをどうやって長生きさせるか、本当にむずかしいところですね。片や、ガンダムのようにすごく大事に、大事に、20年以上も育ててきた長命のキャラクターがいる。

高須　たとえばウルトラマン、戦隊もの、ガンダム、これらは長く愛されているキャラクターたちです。セーラームーンでもテレビ番組の放映は終わりましたけど、その後ずっとミュージカルを提供して応援し続けています。そういうキャラクターに対する思い、ずっと育てていきたいという思いはすごく強いんです。

——たとえばバンプレストさんが作っている『スーパーロボット大戦』[*24]**だったりとか、古いロボットアニメがリバイバルしていますよね。こうやってリバイバル**

＊23　渋谷の東急ハンズや新橋の博品館
たまごっちブームの最中、入荷情報を聞きつけた客が、開店前の東急ハンズや博品館に並ぶという現象が起きた。その行列の最後尾は購入まで最大2時間待ちとも3時間待ちになったとも言われる。

＊24　スーパーロボット大戦
バンプレストが1991年よりシリーズ化している人気シミュレーションゲーム。『機動戦士ガンダム』や『マジンガーZ』、『超電磁ロボコンバトラーV』などの人気アニメーションに登場したロボットが一堂に会し、敵のロボット軍団と戦う。本作の制作者はみなロボットアニメ世代なのでツボを心得た作りになっており、当時の声優が「決めゼリフ」を叫んだり、じつにロボットアニメファンにはたまらない夢のオールスターそろいぶみゲームとなっている。

するのもキャラクターの面白さですよね。

高須　だからたまごっちにしても、いずれは復活をさせたいですね。あれは平面でしたけど、今度はそれこそ携帯電話の3Dで立体にしてみたり。こういうものを復活させるには、ある程度インターバルが必要なんですよ。一度ダメになって2、3年ですぐに復活させるのではあまりに早すぎる。数年後になると、みんな懐かしく思い出しますから。

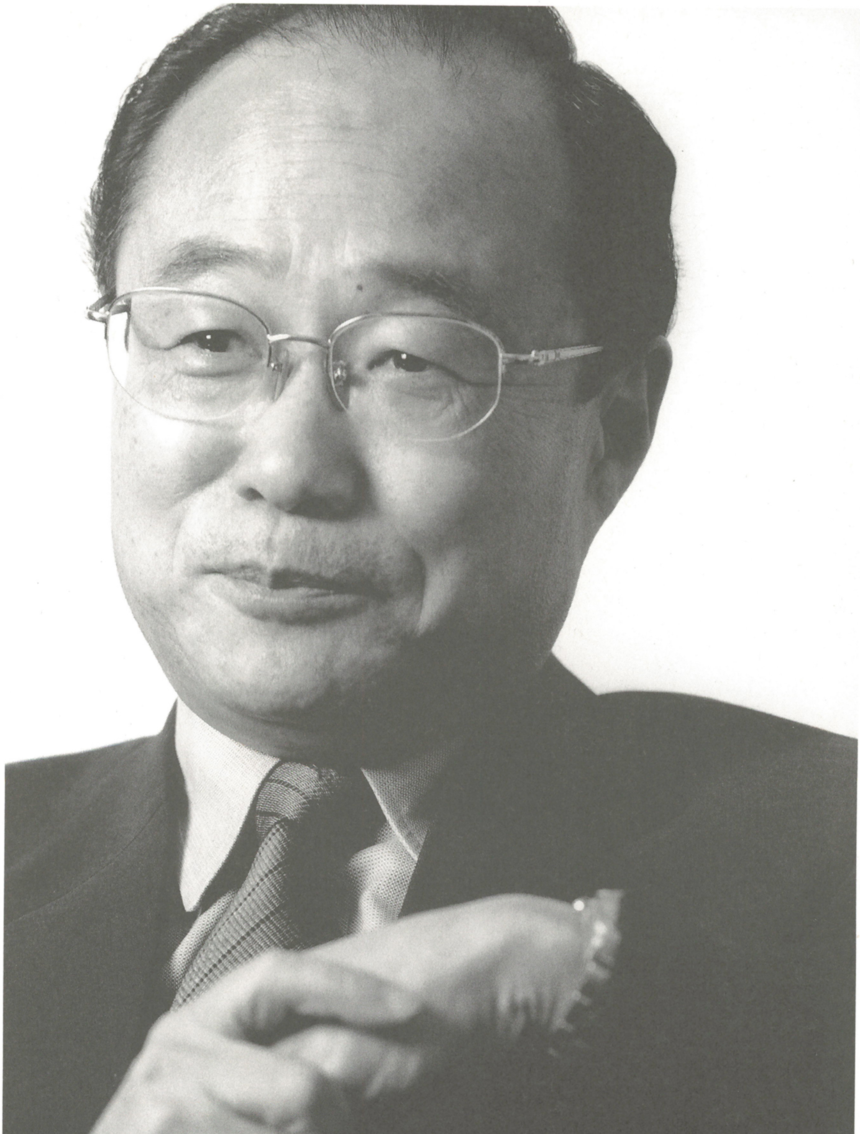
――ガンダムも何度も復活していますからね。

高須　それこそたまごっちをもう一度という気持ちを、ひそかにバンダイの社員はみんな持っているんですよ。キャラクターを大事にしたいですから。ただ、キャラクターを付けたらモノが売れるという簡単な時代でもないんです。キャラクターの持つ世界観みたいなものをどれだけ伝えられるかだと思う。多分、バンダイはそこに長けているんです。たとえば、ガンダムでも、単なるプラモデル[*25]じゃなくて、プラモデルが出来上がった時の姿形のイメージとか、ファンが見て、誰もが、これがガンダムなんだと思える雰囲気、それを伝えられることが、最も大事なところじゃないかと思います。

――それはバンダイのスタッフが持つ技術であったり、知識であったり……。

高須　あるいは思い入れですよ。作る人の思い入れ。ガンダムを嫌いな人に、ガンダムのプラモデルの設計はできないでしょう。「バンダイで働かせてもらえたら給料なんかいらない。オレは一生ガンダムの図面を引くんだ」という人たちの思いが、世界観につながっていくんだと思います。本当にそういうスタッフばかりだと経営側としてもありがたいけど（笑）。

＊25　プラモデル
1979年『機動戦士ガンダム』がテレビ放映された当初は、それほどの人気ではなかった。実際に人気を獲得したのは、1980年以降。バンダイがガンダムのプラモデルを発売し、テレビで再放送が始まった時だった。ガンダムのプラモデル＝ガンプラは日本の模型史上最大のブームとなった。



――ガンダムのプラモデルでも、1万円を超えるものだと手の指まで動いたりする。

高須　あれ、600パーツ[*26]もあるんですよ。私も作りかけて途中なんだけど。大変ですよ。まとめて作らないと、どこまで作ったのか忘れちゃいますから。

――**本当にキャラクターのことを好きでないと、キャラクターの商品は作れないんですね。**

高須　女の子のおもちゃの開発でも同じです。28歳の独身の男性が、女の子のおもちゃを開発するといったって、なかなかできないでしょう。やはり、女の子を持つ人が、自分の娘の遊ぶ姿を見て作るわけですよ。そういう姿を見ていない人には開発が難しい。

――**先ほどたまごっちの販売数を決める時に、「渋谷の路面で女子高生を対象にして試した」とおっしゃいましたが、そういったリサーチも、バンダイは積極的にやっていますね。昨年も「バンダイキャラクター研究所」[*27]が設立されました。**

高須　それでも失敗することはあります(笑)。基本的には、まず市場調査です。我々は人形町にアソビー[*28]というお店を持っています。ここは要するに棚に並んでいるほとんどがバンダイ商品というアンテナショップなんです。アパレルもあるし、玩具菓子もあるし、ガンダム商品もある。ものすごくたくさんの商品数があるんですが、なぜ人形町にあるのかといえば、バンダイの本社のすぐそばだからです。確かに小売店の現場として人形町はベストではないけど、バンダイ本社と非常に近い。だから、そこで開発の人たちが市場調査できるんです。開発の

＊26　600パーツ
機動戦士ガンダムのプラモデルの中でも最高級とされる「パーフェクトグレードモデル(PG)」。そのパーツの数はなんと600個を超えている。価格は1万2000円。完成したガンダムは、指も動き、目も光り、ほとんどのパーツが稼動する。まさにバンダイのプラモデルが持つ技術の粋を結集した作品ともいうべき逸品である。

＊27　バンダイキャラクター研究所
2000年5月に設立された日本初のキャラクター総合研究機関。
http://www.chara-labo.com/

＊28　アソビー
東京の人形町にある、バンダイのアンテナショップ。店の中に入るとキャラクターギャラリーが広がっており、そこでバンダイの持つキャラクターグッズが展開されている。実物大の仮面ライダー、機動戦士ガンダムの登場人物、ギレンの彫像など、ここでしか見られないキャラクターグッズが展示されており、おもちゃマニアにとっては垂涎の場所でもある。

人たちが自分たちの作った商品を持っていき、ずらっと並べて1日眺めている。売れるのか、お客さんが手に取ってくれるのか、あるいは素通りしてしまうのか。それを観察することで発見があるんです。戦隊シリーズのおもちゃでも、アソビーに置いてみて、子どもたちがどう反応したのか、どう遊んだのかを見ればわかる。基本的に子どもたちに感動を与えられれば合格。感動を与えることができる開発者は合格だと僕は思う。

――数字だけではなく、感動であると。

高須　私は、最後は人であると思っています。たとえば、Aという商材を作るために、いくつモーターを仕入れるか。そういう判断を含めて、エンタテインメントを作っていかないといけない。それには長年継続してやってきた経験、失敗した経験を含めて、そういった経験が重要になる。もちろん、POS[*29]のデータを検討することも重要ですが、POSデータは過去のデータでしょう。1週間でどれくらい売れたかはわかっても、これからの1週間でどれくらい売れるかは、教えてくれない。そこをどう判断するのか。過去の数字から未来の数字をどうやって予測するのか。それは人の仕事です。

――作るのも人、売るのも人、おもちゃを遊ぶのも人ですから。

高須　そうです。バンダイを支えるのは「人」。キャラクターを支えるのも「人」。バンダイの基礎は「人」なんです。

＊29　POS
point of sales　販売時点情報管理。いつ誰がどこで、どんな商品を買ったのかをリアルタイムで集計するシステム。

マエストロの横顔

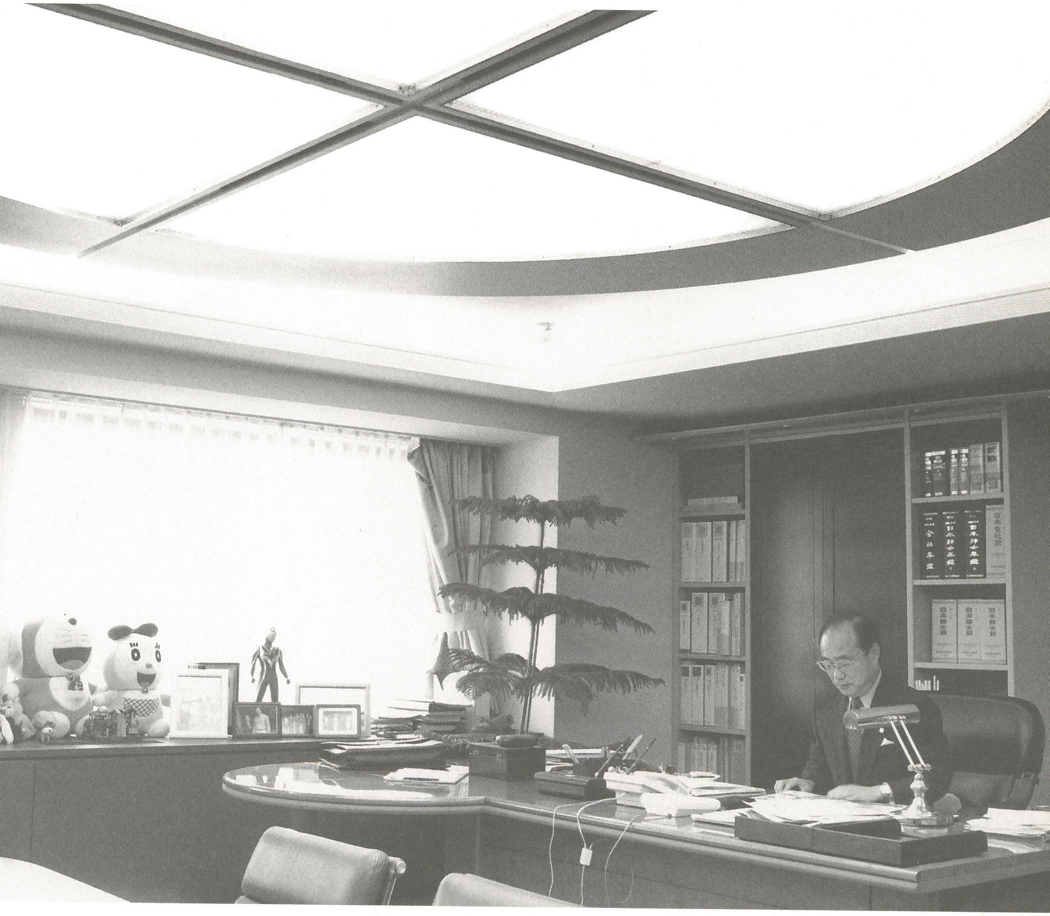
バンダイの本社のエレベータに乗ると1枚のプレートが貼ってありました。そこには「バンダイはカジュアルウェアを推奨しています」と書いてあります。

「ああ、エレベータのプレートをご覧になりましたか。今、バンダイはカジュアルウェアを社員に勧めているんです。カジュアルウェア、すなわちビジネス上でも問題がない普段着ですね。学生の入社面接でもリクルートスーツではなくて、カジュアルウェアで来てもらっている。その方が人の個性がわかりやすいんです」

にっこりと微笑みながら、高須社長はそのプレートについて説明してくれました。ふと高須社長を見ると、スーツの着こなしがじつにエレガントです。胸のポケットにはチーフがさしてあり、ネクタイの締めかたは首回りがすらっと見えるウィンザーノット。

「洋服に対するセンス、仕事に対するセンス、会社に対する思い。そういうものがすべて、姿形に凝縮されるじゃないですか」

そんな紳士然とした高須社長から、バンダイのスマートな社風を感じることができたのです。



バンダイ

「おもちゃ」メーカーから「キャラクター」ホルダーへ。50年以上の歴史を持つバンダイは今、まさに変革の時期を迎えている。これまでバンダイが手掛けてきた「おもちゃ」は、いわゆるアニメやマンガの版権の二次使用であり、単純な技術により大量生産して安価で販売するという、ビジネス的には川下の商品だった。だが、バンダイの「おもちゃ」で育った世代が大人となり、片や少子化が問題となる昨今、バンダイは川下から川上へとさかのぼり、アニメやマンガの核である「キャラクター」を創るビジネスへと方向転換を図り始めた。まず、『機動戦士ガンダム』など数々の人気アニメを作った制作会社、サンライズをグループ会社として、ガンダムの世界を広げるキャラクターグッズを次々と展開。また、プリモプエルやデジモンのように自社からオリジナルのキャラクターを次々と生み出している。

「キャラクター」を持っていれば、「おもちゃ」だけでなく、アパレルやカード、ゲームにも展開することができる。バンダイの携帯ゲーム機ワンダースワンカラーは、その「キャラクター」を活躍させるためのひとつの舞台であり、「キャラクター」の魅力を広げるための表現手段のひとつなのだ。

手で触ることのできる「おもちゃ」から、頭の中で世界を広げていく「キャラクター」へ。21世紀になり、バンダイのビジョンはどこまでも広がっている。

●バンダイのあゆみ

1950年7月● 東京都台東区浅草菊屋橋に萬代屋を設立。セルロイド製玩具や金属玩具(乗り物)、ゴム製の浮き輪などを販売する。

9月● オリジナル商品の第1号リズムボール誕生。

1961年5月● 萬代屋をバンダイに社名変更。

1973年10月● ジャンボマシンダーマジンガーZが、第4回国際見本市おもちゃコンクールでグランプリ受賞。超合金マジンガーZが大ヒット。

1976年8月● ジャンボマシンダーをアメリカ・マテル社に輸出。「ショーグン」の名でベストセラーに。

1977年7月● バンダイの家庭用ゲーム機TV-JACK1000が発売される。

1980年7月● プラスチックモデルの機動戦士ガンダムを発売し、大ブームを呼ぶ。

1983年12月● 業界初のオリジナル・アニメーションビデオ『ダロス』発売。

1984年10月● プラスチックモデルのガンダムシリーズが出荷1億個を突破。

1985年11月● ファミコンソフト第1弾『キン肉マンマッスルタッグマッチ』発売。100万本の大ヒット。

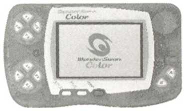
1996年3月● バンダイのマルチメディア端末ピピンアットマーク発売。



11月● たまごっち発売。

1997年7月● たまごっち海外で本格的販売。国内累計出荷数1000万個突破。

1999年3月● 携帯ゲーム機ワンダースワン発売。発売から4ヵ月で出荷100万台を突破。



7月● 機動戦士ガンダムプラモデル累計3億個突破。

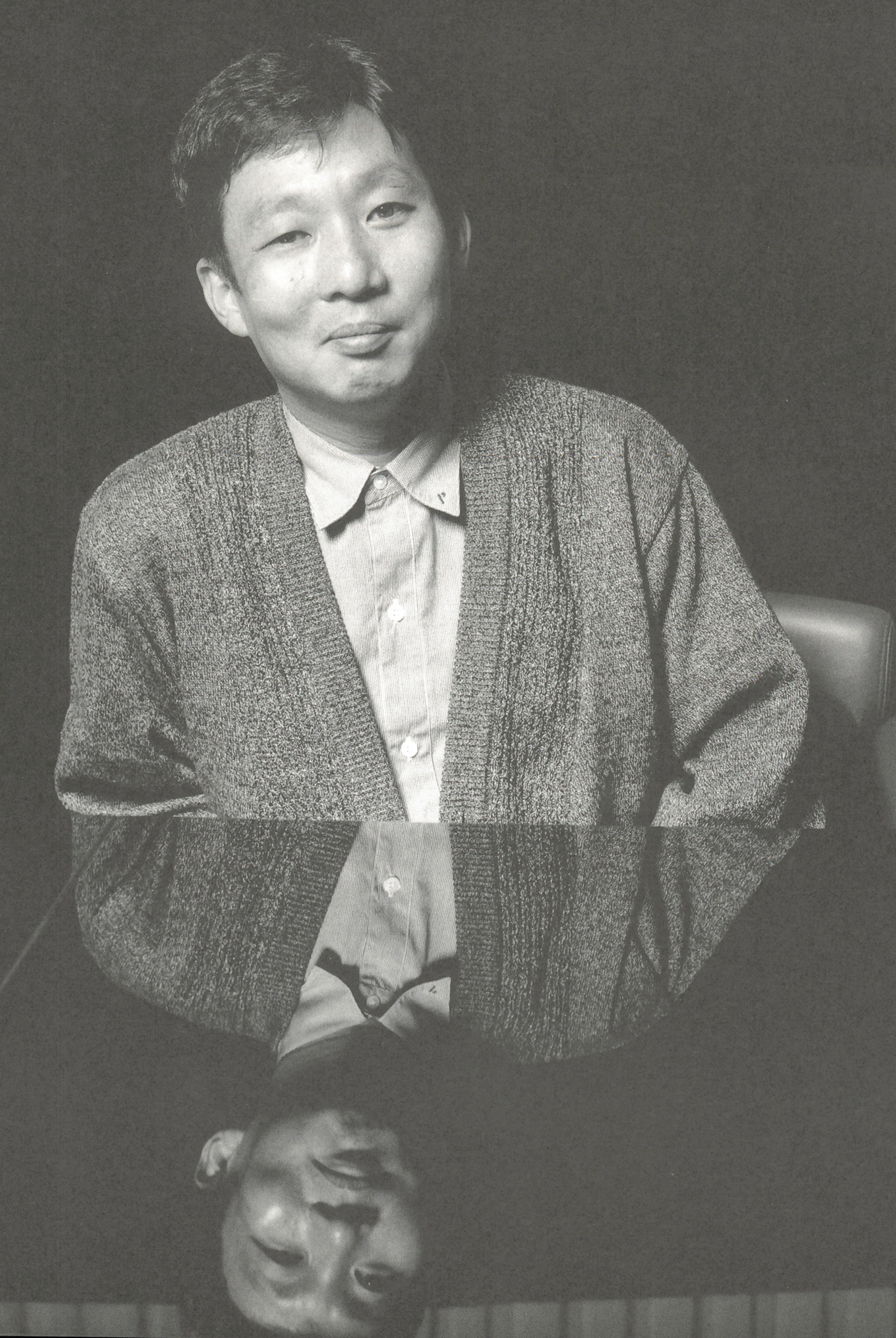
2000年12月● カラー液晶を搭載した携帯ゲーム機ワンダースワンカラー発売。

BANDAI◎ *Takasu Takeo*

香山 哲

Kayama Tetsu

1960年6月20日生まれ。京都府京都市出身。
1985年京都大学工学部衛生工学科卒業。
同年(株)リクルート入社。
1996年任天堂との合弁会社(株)マリーガルマネジメント設立。
取締役に就任。
1997年(株)メディアファクトリー取締役に就任。
1998年(株)ファクトリーオルモック設立、取締役に就任。
(株)C・C・R設立、取締役に就任。
(株)エクスタシージャパン設立、取締役に就任。
2000年(株)セガ特別顧問に就任。
2001年(株)ISAO取締役に就任。
(株)トムス・エンタテインメント取締役に就任。



「ドリームキャスト製造中止、セガ家庭用ゲーム機から撤退」。そのニュースを『日本経済新聞』が掲載したのは2001年1月24日だった。それから1週間後の1月31日。セガは公式にドリームキャストの製造を中止、そして他社のゲーム機へセガ製のソフトを供給することを発表した。1983年にSG1000を発表して以来、プラットフォームホルダーとして活躍していたセガが、ソフトメーカーに転身した歴史的な瞬間だった。

3D格闘ゲーム『バーチャファイター』、パズルゲームの『コラムス』、体感レーシングゲーム『セガラリー』……、セガは最新の技術を使ってアーケードゲームを作り出し、それを家庭用ゲーム機向けに移植するという流れを築き上げた。セガの家庭用ゲーム機は、国内外で多くのファンを獲得した。アメリカではセガのメガドライブ（ジェネシス）が、任天堂のスーパーファミコンの人気を上回り、今もなお愛好家がいるほどである。そして、ドリームキャストではいち早くオンラインゲームへと挑戦し、『ファンタシースターオンライン』といった、30万人近くの会員を持つゲームを生み出すことに成功している。

50年の歴史と様々なキラーソフトを持つセガ。今や任天堂、ソニー・コンピュータエンタテインメント、マイクロソフトなどのプラットフォームホルダーたちは、セガのゲームソフトを切り札として待ち構えている。新生セガに対する期待は、とてつもなく高い。

「ゲーム産業は非常に未成熟な産業だった」リクルートがゲームビジネスに参入した理由。

まるで研究者のような分析力と縦横無尽の行動力。その発言はじつにロジカルで、どれもが説得力に満ちあふれている。

50年の歴史を持つ、一大ゲーム企業セガの再建請負人として、故・大川功会長が指名した人物が香山哲さんだ。

京都生まれ、京都育ち。京都大学に進学し、環境工学を専攻した根っからの理科系。4回生になり、同級生たちが官公庁への就職や、研究者への進路を決めていくなか、アルバイトで行った安比高原でリクルートの高塚猛氏に出あい、倒産寸前だった盛岡グランドホテルを立て直した話を聞く。「高塚さんみたいな人は、リクルートでも珍しいでしょう?」「いや、リクルートにはゴロゴロいるよ」

その言葉に驚いた香山さんは研究者の道を選ばずに、リクルートへの入社を決意する。そして、リクルートの新規事業として、彼はゲーム情報誌を創刊し、ゲームビジネスに踏み出すのだ。

SEGA© *Kayama Tetsu*

――理科系の香山さんが、文科系のリクルート[*1]に入社して、どんなお仕事をしていたのですか。

香山　最初は企画室。そこは経営戦略や商品企画をするところで、今の社長の河野栄子さんが本部長、メディアファクトリー[*2]の社長だった坂本健さんが企画室長。前社長の位田尚隆さんが担当役員。リクルートの保守本流ともいうべき部署でした。リクルートの創業の原点となる事業だったから。

――リクルート時代に、香山さんは『ウルトラマン研究序説』[*3]（中経出版）といったベストセラーをプロデュースしていますが、これはどんなところから生まれたものなのですか。

香山　仕事でもない。趣味でもない。面白そうでヒマだったから。当時、企画室から「現場を見てこい」と言われて、営業課長をやっていた時期があった。その時にちょうどリクルートを辞めたばかりの斉藤[*4]（由多加）と、速水（栄）が面白そうに話していたから、それを手伝ったんです。それがまあ、たまたまベストセラーの1位になった、というわけ。

――仕事の空き時間に、本を作っていたんですか。

香山　リクルートの営業は求人広告を取ったり、企業の採用をお手伝いすることが仕事。その中で夜にお酒を飲んで商談する人もいるかもしれないけれど、僕はそういうのに興味がなかった。企業はお金を払って、リクルートに「効果」を求めているわけで、僕らはその「処方箋」を売っている。その中で僕らは真剣に「効果」を考えて、提案するわけだけど、きちんと発注をいただく営業をするなら、1日2件が限界ですよ。それ以外の時間を自分で使ってもいいし、家族の

＊1　リクルート
1960年創業。採用情報と人材開発を行なう人材総合サービス事業のほか、『住宅情報』『とらばーゆ』『フロムエー』『カーセンサー』などの情報出版事業をなしている。

＊2　メディアファクトリー
1986年リクルート出版部の書籍部門を分離・独立して設立。雑誌や書籍を出版するだけでなく、『ポケモン』事業やゲーム出版事業、映像・アニメ出版事業等を手掛けている。

＊3　ウルトラマン研究序説
1992年に中経出版から発売されたウルトラマンと科学特捜隊を法律、経済、技術などの面から分析した書籍。「ウルトラマン世代」を名乗る30歳代の大学助教授や講師らが参加して「学会」を設立し、その会員が執筆した。70万部を超えるベストセラーとなる。

ために使ってもいいし、飲みに行ってもいい。そういう意味では、僕はきわめて合理的な人間ですね。つまらないと思ったらやらないし、意味がないと思ったらやらない。

――香山さんにとってリクルートはどんな会社でしたか。

香山　それから就職情報誌『就職ジャーナル』の「きみがつくるジャパン」のキャンペーンや、転職情報誌『B-ing』において「第二新卒」といった言葉を作った編集部と一緒に仕事していくのだけど、どれも理論的に社会の流れを分析して、枠組みから組み立てていった。その仕事のスタイルを認めてくれたのがリクルートだったということでしょう。「機会を自ら作り出し、機会によって自らを変えよ」というのはリクルートの社訓だから。

――新規事業の中で、香山さんは1995年にゲーム情報誌『じゅげむ』[*5]をリクルートから創刊させます。それまで就職情報誌や旅行誌を出していた、リクルートがなぜゲーム情報誌を出したのですか。

香山　「リクルートは行動ソフトの事業をしていますね」という話を当時の社長である位田さんにしたんです。リクルートは情報誌で「たくさんの選択」を読者に提供している。多くの情報をわかりやすい形で編集して、多くの人々に選択してもらっている。「たくさんの選択」ができることは、人生の幸せにつながるはずだというリクルートの仮説がそこにはあるわけです。でも、その選択とは見ているだけではダメで行動しないといけない。転職情報誌『B-ing』を見て企業に連絡を取ったり、旅行情報誌『じゃらん』を読んで旅館の予約を取らないといけない。つまり、リクルートの「たくさんの選択」は、行動を誘発するソフトなん

＊4　斉藤由多加と速水栄
斉藤由多加は株式会社ビバリウムの代表取締役社長。ゲームソフト『タワー』や『シーマン』を手掛けるゲームデザイナー。速水栄はサイバーフロントの代表。ゲームソフトの企画やジャーナリストとして活躍。この2人が中心となり、『ウルトラマン研究序説』は編纂された。

＊5　じゅげむ
1995年3月にリクルートから創刊されたゲーム情報誌。パソコンからゲーム機全般に至る広範囲なハードの新作ソフトのカタログ的紹介にとどまらず、様々なゲーム関連の情報にスポットを当てた特集記事、業界の著名人たちによるコラムなどが掲載されていた。99年10月に休刊。

ですよ。しかし、世の中には、体を動かすのではなく、心を動かすソフトがある。消費して、心を満足させるソフト、つまりエンタテインメントですよね。「行動ソフト」の会社が「感動ソフト」を提供するという流れを組み立てられないか、というのが僕らの新規事業開発室のひとつのテーマだった。その「感動ソフト」への流れを生み出すために、着手容易性、着手難易度を検討して、まずリクルートの得意な情報誌の枠組みからトライを始めたということです。

――「感動ソフト」にはゲームのほかにも、音楽や映画も考えられます。最終的に香山さんはすべてに着手していますが、まず最初にゲームに取り組んだのは？

香山　ひとつはマーケットのサイズですね。ゲーム産業と広告のマーケットのサイズ。たとえば、音楽や映画の雑誌広告なんて高が知れている。特に音楽の広告は音を聴けないと意味がないんだから。ところが、ゲームだけがゲーム雑誌にたくさん広告を出していた。もうひとつはゲーム産業が非常に未成熟な産業だったこと。急に大きくなったからね。産業が未成熟ということは、広告や情報誌の事業だけではなく、別の事業の枠組みを作ることができるかもしれない。成熟している産業だと、産業そのものの枠組みを壊してしまうからね。

――ゲームは未成熟だった、と。

香山　未成熟なものは成熟化に向かう。人間が年をとるのと同じように、産業は必ず成熟に向かう。その中でいかに大きな役割を果たせるかというのが事業機会なんですよ。

「『ポケモン』は成功すると思っていた」
メディアファクトリーとマリーガルマネジメント。

『ポケットモンスターカードゲーム』やアニメビデオ、ゲームソフトの発売元として知られるリクルートの子会社メディアファクトリーはリクルートの書籍部門が独立する形で設立された。その会社がゲームに歩み寄りをみせたのは95年、リクルートのゲーム情報誌『じゅげむ』ブランドの攻略本シリーズ『じゅげむBOOKS』を発売した頃だった。ゲームを多角的に分析した単行本『ゲームの大學』(平林久和、赤尾晃一共著)を皮切りに、様々なゲーム書籍を出版。やがて『ポケットモンスターカードゲーム』の大ヒットとともに、その活動範囲を広げ、今やCD付き音楽誌『ザッピイ』や映画『バトルロワイヤル』や『アヴァロン』の製作を行なうまでに成長した。香山さんがこのメディアファクトリーで体験した、数々の成功は、セガの再建にとって今や重要な財産となっている。

——香山さんは『ポケットモンスターカードゲーム』[*6]をはじめ、『ポケットモンスター(ポケモン)』[*7]の関連商品をメディアファクトリーで大ヒットさせることに成功しましたね。この『ポケモン』との初対面はいつだったのですか。

香山　『ポケットモンスター』は最初に見た時から、成功すると思っていました。もちろん、これほどの成功になるとは思っていなかったけれど。ちょうど発売さ

＊6　ポケットモンスターカードゲーム
1996年にメディアファクトリーから発売されたトレーディングカードゲーム。日本のみならず、アメリカでも社会現象的なブームとなった。

＊7　ポケットモンスター
1996年に任天堂よりゲームボーイ用ソフトとして発売されたロールプレイングゲーム。「ポケモン図鑑」を完成させるために、主人公は全種類のポケモンを捕まえる旅に出る。ソフトには「赤」や「緑」といった色違いのバージョンがあり、バージョンごとにゲーム中で捕まえられるポケモンが違う。

れる3ヵ月前に、僕は田尻智[*8]や薗部博之[*9]と一緒に、九州のイベントに行ったことがあったんです。その時に開発途中の『ポケットモンスター』を遊ばせてもらって、「カードゲーム」の話を田尻智から聞いたんです。僕はその頃マリーガルマネジメントのプロデューサーをたばねる、エグゼクティブプロデューサーの仕事を『ポケモン』のプロデューサーである石原(恒和)[*10]さんにお願いしようと思っていた時で、石原さんとおあいする機会があった。それで石原さんとあった時に、期せずして『ポケットモンスターカードゲーム』の話が出て、「『ポケモンカード』の販売をやりませんか」と言われたんです。これは「リトマス試験紙」だと思いました。なぜなら、石原さんはリクルートやメディアファクトリーがゲームの関連会社とは全然思っていないし、信用に足るかどうかテストしているのに違いないと感じたんです。そこでまず、この申し出を受けよう、と。その代わりに「いいものを作ってくだされば、売りかたはまかせてください」と言ったんです。その時は『マジック・ザ・ギャザリング』[*11]の話や、ミニ四駆[*12]の大会の話を聞いて、そこから『ポケモンカード』の準備に入っていったわけ。翌日、もう一度石原さんとあって、神田の書店やカードゲームショップのイエローサブマリン[*13]を回り、カードゲームのユーザーを見てきた。そこで、僕も初めてトレーディングカードゲームを買ったんだけど、石原さんは箱ごと買うから(笑)。これはトランプどころじゃない、売り場も変えなくちゃいけないし、玩具流通を使っておもちゃ売り場に置かれたらダメだと思ったんです。

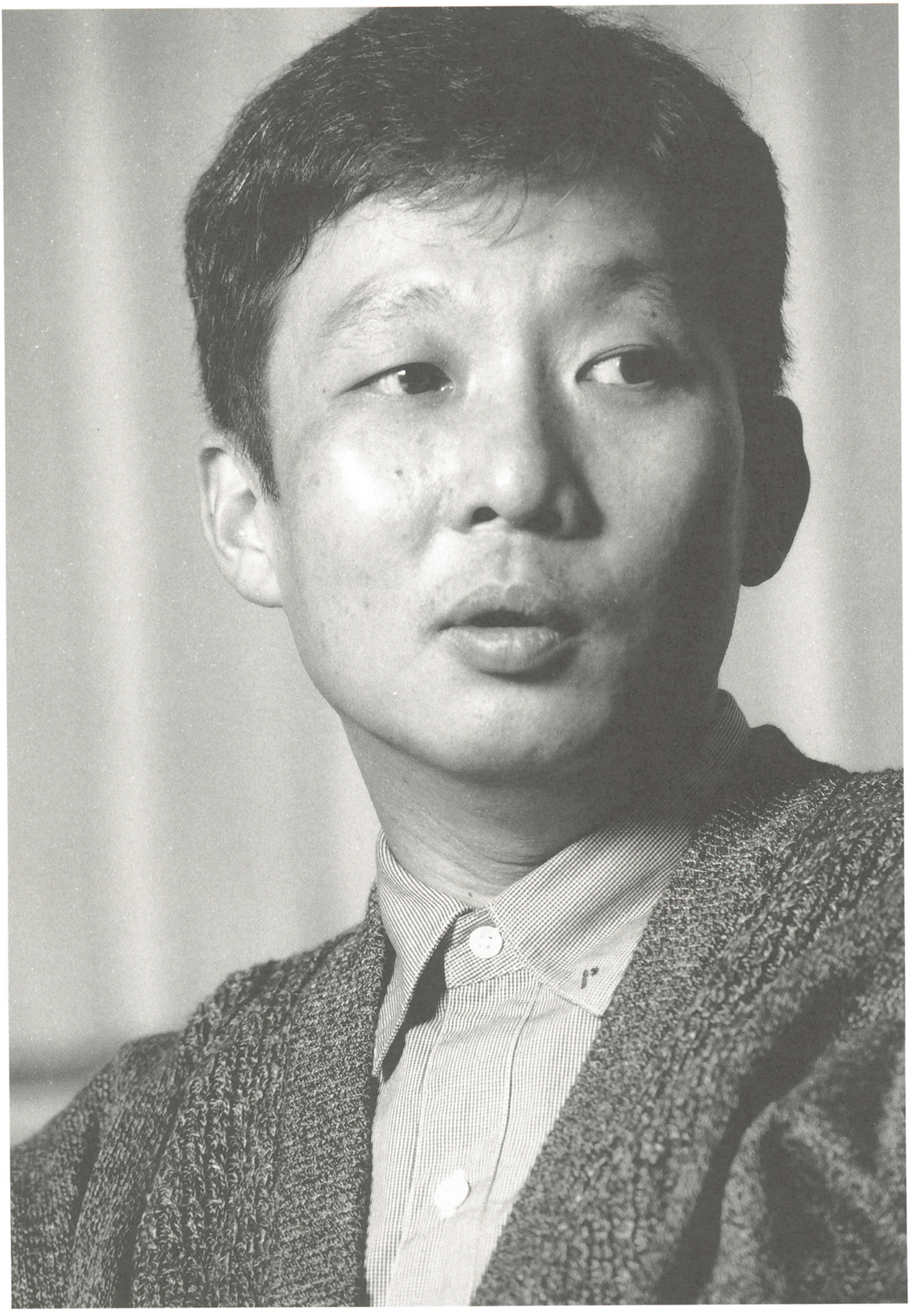
——『ポケモンカード』は国際的な大ヒットとなって、アメリカでは社会現象になるほどでしたね。

***8　田尻智**
ゲームメーカー、ゲームフリークの社長であり、ゲームボーイ版『ポケットモンスター』の企画者。彼はゲームボーイについている通信ケーブルにインスパイアされて、モンスターを交換するゲーム=『ポケットモンスター』を思いついた。

***9　薗部博之**
パリティビット代表。競馬シミュレーションゲーム『ダービースタリオン』シリーズの作者。インタビューは本シリーズVOL・2に収載。

***10　石原恒和**
株式会社ポケモンの社長。企画から完成まで6年以上かかった『ポケットモンスター』をプロデューサーとして根気強く応援しつづけ、発売後は『ポケットモンスター』を様々なメディアに展開することに尽力した。

***11　マジック・ザ・ギャザリング**
アメリカ、ウィザードコーストから発売されているトレーディングカードゲーム。



SEGA© *Kayama Tetsu*

香山　あそこまでいくと、こちらの予想も考えも、すべてを超えてしまうよね。『ポケモン』は作っている人たちの思い入れがこもったとてもいいものだった。とはいえ、日本を超えて全世界で大ヒットするとは思わなかった。感慨もひとしおですよ。あれだけのものを経験したというのは、僕にとっても大きいことでした。

――『ポケットモンスター』で、メディアファクトリーはビデオも音楽CDも発売しましたが、それと同時にオリジナルのビデオ作品やゲームにも着手し始めましたね。

香山　当初、「感動ソフト」を目指していた時からの目標だったからね。映像ソフトでも『鉄甲機ミカヅキ』[14]をやったり、『ヴァンドレッド』[15]をやったり、映画だと『バトルロワイアル』[16]や『アヴァロン』もやった。

――テレビ、マンガ、アニメ、音楽、ゲーム、香山さんの手掛ける商品はいちジャンルにとどまらずタテ糸、ヨコ糸、縦横無尽にタイアップや、関連商品が展開していく。たとえば『DT』[17]というシリーズは、様々なバリエーションがありました。その巧みな手法は、どんなところから生まれているんですか。

香山　どれも手法を固定していないんですよ。メディアミックスというと、ゲームとマンガとカードゲームなんていうやりかたがあるけれど、その方向にハマるものもあるし、作り手の行きたい方向というものもあるわけ。どのタイミングで出していくか、という速度の制度作りと、どのあたりまで作り込むかというルール作りが大事なわけです。現場のディレクターやプロデューサーの意思をよく汲んで、リズムとテンポをよく考えて、一度に走らせる。特に『バトルロワイアル』や『アヴァロン』などの作品はうまくいったよね。『バトルロワイアル』をR15[18]指

＊12　ミニ四駆
タミヤから発売されているモーター内蔵のミニカー。モーターやタイヤを付け替えることで、より速いクルマを作り、スピードを競う。タミヤ主催による全国大会が実施されている。

＊13　イエローサブマリン
全国に店舗を展開するホビーショップ。トレーディングカード、プラモデル、フィギュアなどを扱う。

＊14　鉄甲機ミカヅキ
雨宮慶太監督による特撮ドラマ。謎の力を持つ巨大ロボット、ミカヅキと出あった岩動風雄少年は、世界を襲うイドム（イデア・モンスター）と対決する。メディアファクトリーが制作・販売。

＊15　ヴァンドレッド
銀河の果てに男女が別々に生活するふたつの惑星が存在した。女だけの星と、男だけの星はお互いに敵対し、戦争を続けていた。そんなある時、はるか宇宙で少年たちが乗る宇宙船と少女たちが乗る宇宙船が融合してしまう。はたして、彼らは母星にたどり着けるのだろうか。GONZOが制作、メディアファクトリーがプロデュース。

定にしたのも僕だし。

——えっ？　R15になったことはデメリットになるのではないですか。

香山　R15指定にすれば、深作欣二監督が自由に撮影しやすくなるというのがひとつ、あとプロモーションになるというのがひとつ、そして、メディアファクトリーがディレクターズカット版のDVDの権利を取っていたというのがひとつ。R15指定になれば、テレビ放映ができなくなるからね。売れるようになるでしょ。結果よりも、次につながること。ひとつのアクションでふたつ以上の目的を達成すること。それが大事なんです。

——メディアファクトリーの様々なプロジェクトと同時に、香山さんはマリーガルマネジメントを興していますよね。いつ頃から計画されていたのですか。

香山　ハリウッドの研究をした時から、構想を持っていました。リクルートの論[*19]文を書くにあたり、クリエイティブ・アーティスツ・エージェンシー（CAA）[*20]、マイケル・オービッツの研究をしたんです。エンタテインメントのビジネスは非常にリスキーだから、当てるためには最良のキャスティングをしていかないといけない。作家は作ることに専念しなくてはいけないし、その環境を創出するために、ほかの誰かがまわりの業務をしないといけない。そのためにハリウッドにはエージェントのビジネスがあって、脚本も、俳優も、監督も、全部いちセットの企画にして、映画会社に売ってしまう。映画会社はそれを自社だけでは買い切れないから、ファンドを組む。そういうビジネススタイルがあるんです。日本版のエージェントを作ってみて、それをベースに事業化してみてはどうだろうかと実行してみたのがマリーガルマネジメント。

＊16　バトルロワイアルやアヴァロン
『バトルロワイアル』は2000年、深作欣二監督作品の同名ベストセラー小説の映画化。クラスメイト全員を殺戮するのが条件のゲームに強制参加させられた中学生たちの物語。『アヴァロン』は2001年、押井守監督作品。架空の世界「アヴァロン」に耽溺する未来のゲームプレイヤーたちを描く。香山さんは『バトルロワイアル』では企画に、『アヴァロン』ではエグゼクティブ・プロデューサーに名を連ねている。

＊17　DT
データトランスファーの略。『DT』はテレビドラマやラジオドラマ、テレビアニメ、そしてゲームボーイ用ソフトと様々な展開がなされていた。ゲームボーイ版『DT』は2001年にメディアファクトリーから発売。遠藤雅伸率いるゲームスタジオが制作。

＊18　R15指定
映倫管理委員会による中学生以下の鑑賞制限。『バトルロワイアル』は過激な暴力描写が問題となった。

――マリーガルマネジメントに参加したゲーム制作者のかたは、ゲームを作りやすい環境も嬉しいけれど、作家の精神面に対しても、すごく気を配ってくれるとおっしゃっていました。アーティストの創作意欲に対しても、マリーガルマネジメントは気を配ってそうですね。

香山　マリーガルは作家のエージェントであり、マネージャーでもある。一番いい作品を作ってもらうために、環境を担保していく。会社の設立から税金対策、はては出産した時の届け出まで含めて、フルサービスでパッケージしていた。その代わり、彼らが作った作品に対しては、マージンをしっかり取りますよ、というビジネスです。薗部博之さんのパリティビットを設立したのも、『カスタムロボ』のノイズ[*21]を設立したのも、飯田和敏[*22]さんのパーラムを設立したのもマリーガルマネジメント。エージェントビジネスとして日本の制度的な不備があったので、法的なことも含めて、様々な対応と検討を重ねていきました。

――マリーガルというのはシーガルとマリオの造語[*23]ですよね。そのプロジェクトを任天堂とともにやったというのが面白いと思うんです。いわゆる老舗、いわゆるゲームビジネスの土台を作ってきた会社が、新しいビジネスの形作りに協力するとは。

香山　任天堂はたぶん、そういう新しいものを受け入れる素地があるんでしょう。当時のセガやソニー・コンピュータエンタテインメントにそういう思想があったかどうかはわからない。ただ、任天堂は以前にエイプ[*24]という会社を作ったことがあった。そのエイプの大掛かりなものがマリーガルマネジメントだったわけ。でも、最初は任天堂の窓口になってもらえる人を探すところから始まりました。

＊19　論文
リクルート社内の論文集『経営の提言』に掲載されている。香山さんは入社以来、3本の論文を記し、3回とも入選している。

＊20　マイケル・オービッツ
ウォルト・ディズニーの元社長。クリエイティブ・アーティスツ・エージェンシーを設立し、マイケル・クライトンをはじめとするハリウッドで活躍する有名作家のエージェントを務めた。そのことから彼はハリウッドの帝王と呼ばれた。

＊21　ノイズ
『カスタムロボ』シリーズを手掛けたソフト開発・企画会社。代表取締役社長は見城こうじ。

＊22　飯田和敏
ゲーム作家。1968年生まれ。アートディンクで『アクアノートの休日』や『太陽のしっぽ』を手掛け、独立。マリーガルマネジメントのバックアップを受けてパーラムを設立。64DD用ソフト『巨人のドシン』を開発した。インタビューは本シリーズVOL・2に収載。

もちろん、断られたら終わりだから、断れない環境を作って、その中でゲーム業界外から紹介を受けて、あう。ゲーム業界のかたの紹介だと、どうしても任天堂が王者だから、断られてしまう可能性が高いんです。その中で任天堂の中には川口[*25]（孝司）さんや今西[*26]（紘史）さんといった、こちらの言った内容をきちっと理解して、会社としてコンセンサスを取ってくれるような人がいた。それで途中から、山内[*27]（溥）社長にあえるようになったんです。

――ゲーム業界という狭い枠組みにとらわれずに動くことで信頼を得ることができたのですね。

香山　やはり、イメージとシナリオを持たないとね。自分だけが儲けてもしようがないし、長い目で見たら、貸し借りだし。一緒に事実を作り上げていくことで信用ができるし、それを作り上げていくことができたのが、任天堂とメディアファクトリーとマリーガルの関係だと思う。当時はちょうどスクウェアさんが、プレイステーションへソフトを供給することを決めるという時期でもあり、天、地、人、様々な要素が組みあわさって、マリーガルマネジメントは実現したといえますね。

――任天堂との共同のプロジェクトと言えば、もうひとつ、ランドネット[*28]DDがあります。64DDに取り組んだのはなぜですか。

香山　そもそもNINTENDO64[*29]というマシンの持つ圧倒的な設計思想にしびれたんですよ。自分がゲームを作るわけではないけれど、「ゲームを変える」という非常に高い設計思想を、あのマシンはかもしだしていた。竹田玄洋[*30]さんによるNINTENDO64と64DDシステムは本当に素晴らしいと思っていました。

＊23　シーガルとマリオの造語
リクルートのシンボルはシーガル（かもめ）、任天堂のシンボルはマリオ。リクルートと任天堂の会社だから、マリーガル。

＊24　エイプ
任天堂の出資により、コピーライターの糸井重里が設立した会社。『MOTHER』の『マザー百科』など、任天堂のゲームソフトの公式ガイドブックを制作する。

＊25　川口孝司
『ポケットモンスター　金・銀』プロデューサー、元任天堂株式会社広報室企画部長。現在、株式会社ポケモンのアニメ、映画事業部長。

＊26　今西紘史
任天堂取締役広報室室長。

＊27　山内溥
任天堂代表取締役社長。任天堂の筆頭株主でもある。1927年、京都生まれ。任天堂の経営の舵取りをするカリスマ的存在。

――64DDの配布をした、ランドネットDDの目標は、会員制のネットワークを構築することだったのですか。

香山　ランドネットDDという社名から、DDが取れる時がきたとしたら、その時こそが成功だと思っていたんです。DDといわず、ネットワークカンパニーとして運営していけたら、ベストだと思っていました。しかし、申し訳ないことに、軌道に乗せきることができなかった。

――香山さんは任天堂とだけでなく、音楽業界では小室哲哉さん[*31]とファクトリーオルモックという会社を設立したり、YOSHIKIさんのエクスタシージャパンを設立したりとビッグネームと組んでいますが……。

香山　一番学習して、ベストな力を身につけるには、その道のナンバーワンと仕事をすることなんです。相手と対等に仕事をするために、自分や自分の会社をストレッチしていくことができるでしょう。大リーグの新庄選手みたいに、メジャーにいきなり飛び込んでいかないと。一つひとつ3Aからコツコツと、なんてやっていたらダメ。マイナー思考は一切ありませんよ。

「この話を受けなかったら、後悔するに違いない」セガ再建請負人になるまで。

セガの最後の家庭用ゲーム機ドリームキャストは、1998年11月に発売された。デフォルトでモデムを搭載し、ネットワークゲームを楽しむことができるという、ゲームの新しい楽しみかたを生み出そうという試みが盛り込まれていた

＊28 ランドネットDD
NINTENDO64用外部記憶ディスクドライブ、64DDを使ったネットワークサービス。1999年に64DDの会員サービス維持を目的に、任天堂とリクルートの共同出資で設立された。サービスを希望するユーザーは年会費を払うことで、会員となる。するとランドネットDDより64DD本体が配布され、定期的にゲームソフトが送り届けられる。ゲームの仕組みを変えうる新しいスタイルを模索したが、残念ながら2001年2月にサービス終了となった。

＊29 NINTENDO64
1996年、任天堂より発売された家庭用ゲーム機。世界屈指のワークステーションメーカー、シリコングラフィックスの64ビットCPUを搭載。突き詰められた3D表現は「触れる映像」を実現した。

が、残念ながら、大成功を収めることはできなかった。過去のゲーム機の失敗から持ち越してきた負債やアミューズメント事業の不振など、セガにたまった負債は金属疲労のように、徐々にセガ自体を蝕んでいた。

そして運命の2001年1月31日。セガはドリームキャストの生産を中止、家庭用ゲーム機のビジネスから撤退することを決意する。その壇上に上がったのが、香山さんだった。彼は力強い言葉で、セガ再生のビジョンを語る。再建請負人としての仕事が、いよいよ本格稼動したのだ。

——さて、マリーガルマネジメントで活躍していた香山さんがセガの再建のために、特別顧問になったと聞いて、最初は驚きました。

香山　僕もびっくりしました。予定外だったよ。リクルートグループを離れるということはまったくの予定外だった。

——CSKグループの故・大川功会長[*32]と香山さんは以前から交流があったそうですが。

香山　ずっと個人的に交流していました。大川さんのファミリーと、家族ぐるみの付きあいです。任天堂とセガは一緒に仕事をやるべきだと思っていたから、大川さんと山内社長を引きあわせたこともあったし、アスキーをCSKグループが買収した時に、お手伝いしたこともあった。その中で大川さんからずっと、セガを手伝ってくれと誘われていたんです。でも、にべもなく断っていましたよ。

——大川会長は亡くなられる前にセガに850億円の資産贈与をされた

＊30　竹田玄洋
任天堂取締役総合開発本部長。NINTENDO64の開発の責任者。NINTENDO64を開発するためにアメリカのシリコングラフィックスとともに「プロジェクトリアリティ」を結成。CPUの動きをマイクロコードによって操作することで、ゲームの表現の幅を広げた。

＊31　音楽業界では小室哲哉さんとファクトリーオルモックという会社を設立したり、YOSHIKIさんのエクスタシージャパン
ファクトリーオルモックは1998年にメディアファクトリーと小室哲哉が共同で設立したレコード会社、エクスタシージャパンはメディアファクトリーと元X-japanのYOSHIKIで設立した新人アーティストの発掘・育成をめざすミュージック・カンパニー。



り、とてもスケールの大きいかただったといいます。香山さんから見た、大川会長はどんなかたでしたか。

香山　きわめて魅力的。もうあんな人は二度と出ないと思う。本当に裏表がない。スケールも大きいし。

――断り続けていたセガへの入社を、OKしたのはどうしてですか。

香山　大川さんが癌だということ。診断の直後に呼ばれたんです。「今回は手術できない。場合によっては死ぬ可能性もある」と。その時に「セガをやってくれ、そうでないとセガがあかんがな」と言われて。そんなことを言われても、ひとりでセガを再建できるわけでもないし、勘弁してもらおうと思ったけれど、超本気なわけ。2人っきりで3時間話しあいました。その時に、この話を受けなかったら、後悔するぞと思ったんです。自分ができるかどうかは別として、セガがゲーム業界からなくなったらいけないと思った。それで「僕がやるのは再建だけです」という約束を交わして、引き受けることにしたんです。それで8月にリクルートを辞める話を始めて、11月にセガに来た。

――あくまで再建請負人として、セガにやって来たわけですね。

香山　ええ。だから、僕はなんとリクルート健康保険組合を任意継続しているんですよ。2年間は任意継続できるという話だったから(笑)。でも、もちろん腰掛けでセガにやって来たつもりはありません。当然、セガの取引先や周囲が不安に思うのだったら、セガの健康保険組合に入るつもりはありますから。ただ、自分の役割はあくまで再建することだと覚悟を決めています。しかし、再建のために来たからこそ、ここまで大胆な再建策[*33]を組み立てることができたんだと

＊32　故・大川功会長
1926年生まれ。68年、コンピュータサービス(現CSK)を設立。84年、セガ・エンタープライゼス(現セガ)の取締役会長に就任。2000年6月に代表取締役会長兼社長に就任してからは、セガの再建に尽力した。そのほか、ベルシステム24会長、亜土電子工業(現CSK・エレクトロニクス)会長など、様々な企業の役員を歴任。2001年3月、死去。

＊33　ここまで大胆な再建策
ドリームキャストの生産中止と家庭用ゲーム機事業からの撤退を軸にしたセガ再建策。ドリームキャストの在庫や部品を整理するために約800億円の特別損失を計上するのと同時にセガは他社のゲーム機へのソフト供給を決定した。

思っています。

――セガを再建するという大仕事をするにあたって、入社前からセガをじっくりと研究したかと思うのですが……。

香山　研究はしていません。とにかく現場に出ることが最初にすべきことでした。11月1日にセガへ来て、最初の2ヵ月間はずっと現場に顔を出していました。セガの宝は何かというと、開発とアミューズメントとブランドなんです。だから、まずソフト開発の現場に顔を出し、ジョイポリスなどのアミューズメントフロアに顔を出し、すべての現場を見て回りました。撤退戦になるのはわかっていたし、そういう時に背中を向けて撤退したら総崩れになる。負け犬に見えないように、セガのポジションを特別なところへ持っていく、いわばブレーキとアクセルの使い分け。そのうえで、財務の改革と、事業の改革、経営体制の改革と3つを一度にやらないといけない。順番とタイミング、あらゆるものにおいて、ひとつのミスも許されない。セガの再建は僕のサラリーマン人生史上、もっとも考えつくしているといってもいい仕事です。

――リクルート時代の仕事と、セガでの仕事でもっとも違うところはどこになるのでしょうか。

香山　株式未公開企業のリクルートと、1部上場企業であるセガ。そこには次元が違うほど、格段の隔たりがあるわけです。株式を公開している企業は、当然ながら多くの株主からお金を預かっている。特にセガには12万人の株主がいる。その大企業を経営するためには、そのレスポンシビリティ（責任）とパブリック性（公共性）を肌で実感していないといけない。きちんと株主に説明できる、

きちんと会社の経営をする。そのためには、自分自身の体質まで変えないといけない……。ドリームキャストから撤退する時に膨大な特別損失を計上したけれど、あの数字は全部を吐き出して、出てきた数字なんです。ちょっとでも何かを隠していたら、すべてが失敗する。一度疑われたら、再生なんてままならないでしょう。

——……。

香山　この責任の重さは、絶対に理解できないと思う。しかし、多くのゲーム業界の会社や最近のインターネット企業のお粗末さは、このレスポンシビリティを感じていないことに起因するんですよ。昔、任天堂の山内さんとあった時に、こんな話をしていただいた覚えがあります。「ゲーム業界というのはみんな中小企業に過ぎない。任天堂はたまたま運が良くて、ここまで大きくなった。ところが業界が大きくなったからといって、みんな無茶なことをする」と。山内さんが中小企業とおっしゃっているのは謙遜ではなくて、あの任天堂ですら一度潰れかかったという経験があるからなんです。任天堂の経営判断は山内さんにしかできないし、その責任は途方もなく大きい。彼はいろいろなゲンを担ぐ性格なんだけれども、それは決して運頼みというわけではなくて、50年も社長をやっていると、そこまで行き着いてしまうからなんですよ。ナムコの中村[*34]（雅哉）さんが、毎朝、池上本門寺に行って、お賽銭を投げるというのも同じ。大川さんも同じだった。彼らの背負っている重圧に比べたら、僕の仕事なんか、まだまだ軽いものです。本来、あるべきセガのポテンシャルを発揮させるだけの仕事なんだから。

——**ドリームキャスト事業からの撤退の決断は、その重圧の中で判断され**

＊34　中村雅哉
ナムコ代表取締役会長兼社長。

たことだったのですね。

香山　日経新聞がドリームキャストからの撤退を報道した時がありましたね。あれは日経の記者が自分で部品の工場を調べて、ドリームキャストの部品が発注されていないことを知り、セガに取材することなく確信的に書いた記事だった。それから正式発表までの1週間にわたって起こった大騒動。ニュースにも流れたし、新聞は連日連夜セガの危機を報道する。あれを見て、僕は大変な会社の再建を引き受けたとさらに痛感しましたよ。

――あの衝撃の発表から3ヵ月後、「セガはコンシューマー向け（家庭用ゲーム機）ゲームソフト、ネットワークゲームソフト、アミューズメントの分野において、世界一を取る」という発表をされました。その根拠をぜひ教えてください。

香山　まず家庭用ゲーム機の成熟期にゲームソフトのジャンル別のシェアを見てみると、だいたい決まっているわけです。アメリカではスポーツゲームが一番強い。二番目はアドベンチャーゲーム。そのつぎにアクションゲーム。これらのジャンルはどれもセガが得意とする分野でしょう。しかも、セガは他社と違ってブランドを持っている。このブランドという部分は、これまでセガ自身がもっとも気づいてなかったところだと思います。ここを含めて、セガには有利な点がたくさんある。ネットワークゲームは、他社に先駆けて[＊35]『ファンタシースターオンライン』で成功している。ネットワークゲームはコミュニケーションがゲームに乗っているものだから、プレイ時間が非常に長い。すると、一番のゲーム以外は必要がない。二番手、三番手のゲームはプレイする時間がないんです。最後にアミューズメントに関して、セガはジョイポリスやGIGOなどの店舗を多く持ってい

＊35　ファンタシースターオンライン
2000年にセガより発売されたオンラインロールプレイングゲーム。複数のユーザー同士で交流しながらゲームの世界を冒険できる。ソフトには翻訳機能がついており、海外のユーザーとも会話が楽しめる。オンラインでプレイするためには、プレイする権利を購入しなければならないが、国内で30万人近くのオンラインプレイヤーがすでに登録している。家庭用ゲーム機におけるネットワークゲームで唯一の成功例。

るし、他社とは段違いの開発力を持っている。セガの中には未来研もあるし、メカトロ研もある。10社の開発会社もある。[*36] さらにUFOキャッチャーなどのキラーゲーム機をセガは持っている。それが最大の根拠です。

――今、ゲームは徐々に売れなくなっているといわれていますが……。

香山　それは日本だけの問題でしょう。日本の人口構成は少子化、高齢化の傾向にあるし、確かに日本人のゲームのコアユーザーである20代後半は可処分時間が減ってきている。特に可処分時間をたくさん持っている子どものユーザーは任天堂のゲーム機を遊んでいる。だけど、任天堂は自分のゲーム機だけにソフトを提供していくでしょう。セガは今、任天堂のゲーム機だけでなく、縦横無尽に様々なハードへソフトを提供できる状況にある。まして、アメリカの人口は徐々に増えているし、そのアメリカでもっとも有利にソフトを展開できるのはセガブランドです。グローバルな視点で見れば、セガは世界一に近い位置にいる。

――世界規模の視点でセガをとらえるというわけですね。

香山　2002年度、アメリカはコンシューマーでだいたい1億本のソフトが売れるといわれている。その15〜20%のシェアを取るにはセガスポーツでどんなソフトを作ればいいのか、レーシングゲームではどういうタイプのゲームが必要か。すると抜けている部分も見つかる。たとえば、セガには高い技術にドラマを乗せたもの、『鬼武者』[*37]（2001年・カプコン）や『メタルギアソリッド』[*38]（1998年・コナミ）のようなゲームが足りない。ならばそのソフトを、どうやって作っていくかと議論していく。そうすると1年間の設計図ができるでしょう。

――マーケットから逆算して、世界一になるためのソフトラインナップを決

＊36　セガの中には未来研もあるし、メカトロ研もある。10社の開発会社もある。
未来研究開発部はセガの技術開発や、ゲーム以外へのCG技術の運用などを検討する部署。メカトロ研はコインゲームの筐体などを作っている。セガは社外にも、ソニックチーム、オーバーワークス、SEGA-AM2、ヒットメーカー、セガロッソ、アミューズメントビジョン、ユナイテッド・ゲーム・アーティスツなどの開発子会社を持っており、それぞれが独自のラインナップでソフト制作に励んでいる。

＊37　鬼武者
2001年、カプコンより発売されたプレイステーション用の戦国サバイバルアクションゲーム。オープニングムービーがCGの祭典『SIGGRAPH2000』で最優秀賞を受賞した。

＊38　メタルギアソリッド
1998年コナミより発売された軍事アクションゲーム。単身で敵の基地へ侵入し、敵兵に見つからないように、基地の奥へと潜入していく。全世界で大ヒットした。

めていく。こういった発想を持つメーカーは珍しいのではないですか。

香山　こういうロジカルな経営思想を持つことができたのは、リクルート時代に鍛えられたからだと思うし、僕が根っからの理科系だったからかもしれない。工学的アプローチが身についているんです。ただ、今までのゲームソフト企業は、ロジカルなビジネスがされなさすぎたと思う。だから、はっきりいうけれど、僕はセガの経営をしていくうえで、参考にしているゲーム業界の人はほとんどいない。参考になるの大川さん、山内さん、中村さんのようなゲーム産業を作ってきた人だけ。彼らは思想や精神性の部分が、とても勉強になるんですよ。たとえば、CSKグループの創業の原点は「サービスこそ我が社の命なり」、セガは「創造は命」。こういった精神性を、経営に組み込んでいくことが重要なんです。

――セガは50年の歴史を持つ企業ですが、香山さんが目指す、セガの到達点はどこにあるのでしょうか。

香山　たとえば、ホンダという会社がありますが、あの会社はただの自動車メーカーではないでしょう。ロボットのASIMO[*39]を作ったり、F1にエンジンを供給したり、ホンダはホンダという企業であると思われている。セガもゲーム会社と思われているけれど、そうではなくセガという企業として見てほしいと思っている。ゲームにとどまらない、何か面白いことをする会社。それが、本来のセガブランドであり、目指すべきところであると思っています。

＊39　ASIMO
本田技研工業の開発した、小型ヒューマノイド型ロボット。ASIMOとはAdvanced Step in Innovative Mobilityの略。

マエストロの横顔

以前、僕はメディアファクトリーの『ポケットモンスターカードゲーム』関連の仕事をしていたことがあります。仕事が終わらずに仕事場で働いていた、ある週末に突然、電話が鳴りました。「ちょっとゲームのことでわからなくなったのでうかがってもいいですか?」電話口の声は香山さんのもの。質問の内容は『ゼルダの伝説　時のオカリナ』のある謎についてでした。

僕が『ゼルダの伝説　時のオカリナ』をちっとも進めていなかったために、残念ながら攻略法をお教えすることはできなかったのですが、受話器の向こう側でゲームに夢中になっている香山さんの姿が目に浮かんだことを覚えています。

しかし、実際に今回取材させていただいた香山さんは、理論家でロジカルなビジネスマンといった感じで、受話器の向こうの香山さんと同じとは思えない緊張感あふれる雰囲気の持ち主でした。

子どもと一緒にゲームに夢中になる香山さんと、圧倒的な迫力とともにビジネスの意思決定をしていく香山さん。そのホットとクールの二面性を使いわけていく能力こそ、セガの再建のために必要な才能なのでしょう。



セガ

創業は1951年と、ゲーム業界では任天堂に次ぐ古参のメーカー。2人の米国人により、ジュークボックスの輸入販売会社として設立される。65年には外資系企業ローゼン・エンタープライゼスとの合併を経てビデオゲームの開発に着手。さらに84年にはCSKの資本参加でCSKグループの一員となり、現体制の基盤が確立する。

83年にリリースしたセガ初の家庭用ゲーム機SG-1000は、同日発売となった任天堂ファミリーコンピュータの大ヒットにより大苦戦。競合メーカーが相次いでハード供給から撤退する中、シェア争いの場に踏みとどまったセガはセガマークⅢ、メガドライブ、セガサターン等、数多くのハードを市場に投入し続ける。この気骨あるしぶとさが原動力となり、つねに「業界内の追撃手」ともいうべき位置をキープし、後に多くのコアなファンからの強烈なリスペクトを生んだ。

また、その奔放な社風はソフト開発面での業績にも如実に現れており、『バーチャファイター』『ソニック・ザ・ヘッジホッグ』『ファンタシースターオンライン』等、ゲーム史のタームを変えた名ソフトを数多く輩出。それぞれが独立関係にある開発チームが公に切磋琢磨しあう、良性のライバル関係が見事に機能しているのもセガならではの体質だ。

●セガのあゆみ

1951年● 創業。

1960年● 商号を日本娯楽物産とする。ジュークボックス「セガ1000」を開発。

1965年● ローゼン・エンタープライゼス吸収合併。社名をセガ・エンタープライゼスに変更。アミューズメント施設の運営開始。

1966年● アミューズメント機『ペリスコープ』を発表。世界的なヒットを記録する。

1983年● 7月
セガ初の家庭用ゲーム機SG-1000発売。

1984年● CSKグループの資本参加によりCSKグループの一員となる。

1985年● 体感型アーケードゲーム『ハングオン』、アーケード用プライズマシン『UFOキャッチャー』発表。
●10月
家庭用ゲーム機セガマークⅢ発売。

1988年●10月
16ビット家庭用ゲーム機メガドライブ発売。



1990年● 360度体感アーケードゲーム筐体「R360」発表。

1991年● IBM-PC互換機とメガドライブを合体させたパソコン、テラドライブを発売。
● 6月
メガドライブ用ソフト『ソニック・ザ・ヘッジホッグ』発売。

1993年● アーケード用3DCG格闘技ゲーム『バーチャファイター』発表。

1994年●11月
32ビット家庭用ゲーム機セガサターン発売。

1995年● セガ／アトラス「プリント倶楽部」発表。

1996年● 東京臨海副都心に「東京ジョイポリス」開業。

1998年●11月
新世代家庭用ゲーム機ドリームキャスト発売。ネットワーク接続用のモデムを搭載。



1999年●10月
ネットワーク事業を分社化。子会社ISAO設立。

2001年● ソフト開発部門を分社化。
● 1月31日
ドリームキャスト生産中止発表。
● 3月31日
ドリームキャスト生産停止。

SEGA© *Kayama Tetsu*

ゲームビジネス成長期の成功。

ゲームはとてつもないビッグビジネスの可能性を持つが、その半面として「飽きられる」ものであり、商品として非常に「リスクが大きい」ものである。アタリショックはそのことを証明した。

ゲームをどうやって売っていくか。ゲーム産業の歴史は、その模索の歴史だったといってもいい。

任天堂の初心会流通

ゲーム&ウォッチで流通の乱れに苦しめられた任天堂は、ファミリーコンピュータでは、玩具流通を一本化することを考える。そして、トランプなどを卸す玩具問屋同士で親睦団体「初心会」を結成し、一枚岩でのファミリーコンピュータ流通を始めるのだ。

まず、ソフトメーカーはゲームソフトを作ると、完成したマスターROM（データ）を任天堂に預ける。任天堂はそのデータをチェックして、問題がなければ工場に送る。一方、ソフトメーカーは「初心会」に加盟した問屋に宣伝営業をかけ、問屋はそのソフトの購入本数を決める。そして、ソフトメーカーは任天堂の工場にROMカートリッジ（商品）の生産を発注し、やがてゲームソフトが世の中に流れるというわけだ。

だが、その「初心会」流通が構築されて数年も経つと、少しずつ矛盾が浮かび上がってきた。任天堂がROMカートリッジを生産するのに数ヵ月が必要とされるために、問屋はどれくらいのソフトが売れるのかを慎重に推測しなくてはならない。「初心会」にはゲームに詳しくない問屋も少なくないため、見込み発注をしても売れずに大量の在庫となってしまうソフトも出てきた。そこで一部の問屋で発生したのが、売れないソフトとヒットソフトを一緒に売る「抱き合わせ販売」だった（1990年、初心会加盟問屋が公正取引委員会から排除勧告を受ける）。また、一部のソフトメーカーは受注数を確保するために、ユーザーよりも小売店や問屋の人気を重視し、問屋のバイヤーが仕事を終えた深夜にソフトのテレビCMを打つといったいびつな行為も横行した。

任天堂の築いた「初心会」流通は矛盾をはらみながらも、ゲームの圧倒的な人気に支えられて97年の「初心会」解散まで10年以上続く

128ビット級ゲーム機クロニクル

ドリームキャスト＝DC、プレイステーション2＝PS2、ニンテンドーゲームキューブ＝NGC

1998年

『バーチャファイター3tb』（DC・セガ）
アーケードゲームの移植作。

『ソニックアドベンチャー』（DC・セガ）
セガの名作『ソニック・ザ・ヘッジホッグ』の主人公が3D空間で活躍する。

1999年

『セガラリー2』（DC・セガ）
オンライン対戦を実現したレーシングゲーム。

『ソウルキャリバー』（DC・ナムコ）
剣士たちによる格闘ゲーム。

『シーマン～禁断のペット～』（DC・セガ）
辛口の人面魚と会話をする育成ゲーム。

『スペースチャンネル5』（DC・セガ）
スペースリポーターうららを踊らせる音楽ゲーム。

『シェンムー 一章横須賀』（DC・セガ）
ひとつの街をまるごと3DCGで再現した、壮大なロールプレイングゲーム。

2000年

『リッジレーサーV』（PS2・ナムコ）
ナムコの3Dレーシングゲーム。

『鬼武者』（PS2・カプコン）
PS2初のミリオンセラーとなったアクションアドベンチャー。主演は金城

ことになる。

ソニー・コンピュータ エンタテインメントの流通

90年代中頃、POSシステムが小売店に導入され、ゲームの売りかたは変わった。それまではバイヤーの勘と経験で買いつけられていたが、データと実績で買いつける時代がやってきたのだ。それとほぼ同時期にソニー・コンピュータエンタテインメント(SCE)が新しいゲームソフトの流通を発表した。それは各店舗がSCEと直接取引をして、ソフトを仕入れるというものだった。

ゲーム機プレイステーションが採用しているCD-ROMはROMカートリッジと違い、数日で生産できる。そのため、小売店は最初は少量発注しておいて、その人気を確認してから再発注をかけるという、効率の良い販売方法を確立することができた。そして、プレイステーションは新しいゲームの売りかたを確立したのだ。

ソフトメーカーがゲームソフトを完成させると、マスターROMをSCEに預ける。するとSCEの営業部隊が全国の店舗に営業をかけ、生産枚数を決定。その数字に基づいて日本レコード配送(JARED)を介して、全国の店舗へとゲームが流通していくことになる。

このSCEの流通体制はロングセラーで売れるゲームや、予想もしなかった傑作を生み出したのだ。

新しいゲームの売りかたを模索して

セガの運営するドリームキャスト・ダイレクト、プレイステーション・ドットコムジャパンなど、90年代後期にかけて、各社はオンライン販売を積極的に展開している。ドリームキャスト・ダイレクトの売り上げは順調、プレイステーション・ドットコムはプレイステーション2の発売時に20万台近くを販売した。また、任天堂はコンビニエンスストアのローソンと提携して、ローソンの店頭端末ロッピーを使った、ゲームの書き換えサービスを開始している。本来、ゲームソフトはデータであり、これまで流通に使われていたROMカートリッジやCD-ROMはその記憶媒体に過ぎなかった。データそのものを販売することができれば、物流のリスクは減り、ゲームソフト一本の単価は下がり、より売りやすい商品へと変わるという予測もある。とはいえ、現在のネットワーク環境や既存の小売店の反発を考えると、まだまだ見通しが立たないのが現状だ。流通は時代の変化に影響を受けやすいもの。ゲームの流通も、これからの時代に対応した、新しい形が求められていくのだろう。

武。

『ファンタシースターオンライン』
(DC・セガ)
全世界のユーザーとともに冒険できるオンラインロールプレイングゲーム。

2001年

『グランツーリスモ3 A-Spec』
(PS2・ソニー・コンピュータエンタテインメント)
クルマを3DCGで完全再現したドライビングシミュレーター。

『カルドセプト セカンド』
(DC・メディアファクトリー)
ボードゲームとカードゲームのルールを融合した、対戦ゲーム。

『ファイナルファンタジーX』
(PS2・スクウェア)
人気ロールプレイングシリーズ。キャラクターはフルボイスで、表情も変える。

『みんなのGOLF3』
(PS2・ソニー・コンピュータエンタテインメント)
コースの自然と地形を再現した、ゴルフゲーム。

『ルイージマンション』(NGC・任天堂)
マリオシリーズ最新作。マリオの弟、ルイージのオバケ退治ゲーム。

『ウェーブレーサー ブルーストーム』
(NGC・任天堂)
ジェットスキーによる水上レースゲーム。

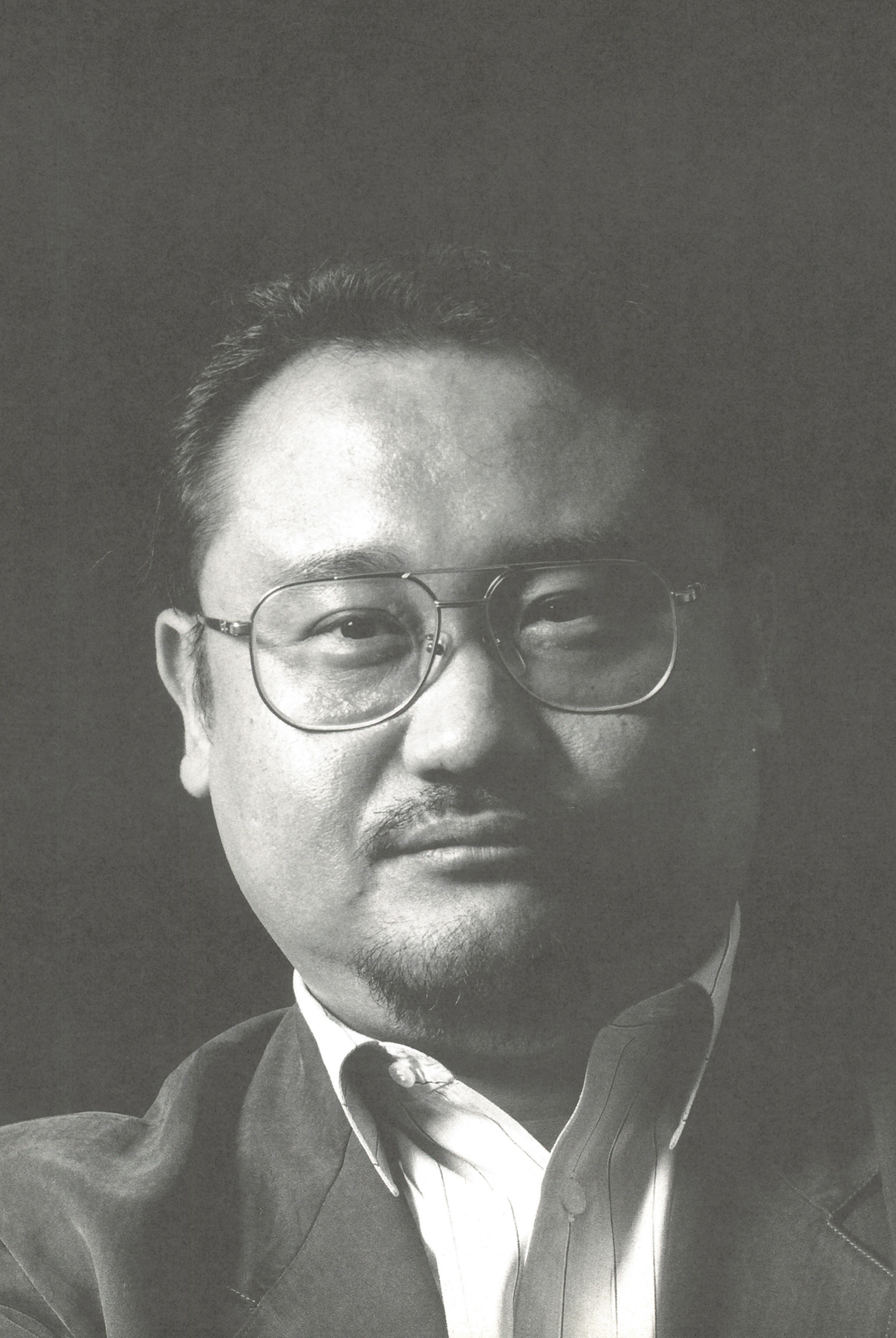
『ピクミン』(NGC・任天堂)
半植物半動物の奇妙な生物ピクミンをひきつれて冒険する宮本茂作品。

浜村弘一

Hamamura Hirokazu

1961年2月8日生まれ。、大阪府大阪市出身。
1985年早稲田大学第一文学部卒。
同年(株)アスキー入社。
1986年テレビゲーム総合情報誌『ファミコン通信』(現・『週刊ファミ通』)創刊に参加。
1992年『週刊ファミ通』編集長就任。
1998年エンタテインメントメディアカンパニープレジデント就任。
同年(株)アスキー取締役就任。
2000年(株)エンターブレイン設立、同社代表取締役社長就任。





本屋やコンビニエンスストアに行くと、ひときわカラフルな棚が目に飛び込む。ゲーム専門誌のコーナーである。そしてその隣には、たいていずらりとゲームの攻略本が並んでいる。

ムックや別冊も含めると、ひと月に30〜50冊が発売され、日本全国で400万人近い人たちが手に取るといわれるゲーム雑誌とゲーム攻略本。今やゲーム関連の出版物は大きなビジネスとなった。

ゲームを買う人のバイヤーズガイドとなり、ゲームを遊ぶ人の手引書となるゲーム雑誌。ゲームメーカーにとってもゲーム雑誌に情報を載せることは多大な広告効果をもたらすことになる。

ゲーム出版がこれほど大規模になったのは、ファミリーコンピュータの『スーパーマリオブラザーズ』の大ヒットがきっかけだった。このゲームは主人公のマリオが海へ、空へ、地下へ大冒険するジャンプアクション。あるブロックを叩くと天に向かって巨大な芽が生えたり、地下を潜ると奥に隠し部屋があったりと、膨大な量の情報が秘められていた。それらを集めて整理し、ゲームを遊び尽くすための手引書として編集された攻略本——『スーパーマリオブラザーズ完全攻略本』(徳間書店)は、ゲームソフトのヒットと相まって発刊後わずか2ヵ月で60万部を売り、1986年のベストセラー1位(出版指標年報)を記録した。

そして、ゲーム雑誌の創刊ラッシュが始まる。85年に『ファミリーコンピュータマガジン』(徳間書店インターメディア)、翌86年には『ファミコン通信』(アスキー)が創刊された。ゲームとともに成長してきた、ゲーム出版。その歴史を振り返ることは、もうひとつのゲームの歴史を発見することでもある。

「当時は攻略本なんて1冊もなかったから」『ファミ通』誕生前夜。

『週刊ファミ通』（エンターブレイン）は、ゲームファンの信頼度が最も高い週刊ゲーム専門誌。平均発行部数は80万部（平成13年6月・公称）。

創刊は1986年。ファミリーコンピュータブームの絶頂期、パソコンゲーム誌『ログイン』の1コーナーに過ぎなかった「ファミコン通信」が隔週刊誌として独立。編集者の個性を押し出した誌面が、多くのゲームファンからの支持を集めた。

ゲームソフトの実売数を独自のルートで集計し、推定週間販売本数のランキングをつける「ウィークリーファミ通TOP30」。ゲーム業界のニュースをわずか3日で誌面に掲載する「ニュースエクスプレス」。複数の名物編集者たちが、発売間近のゲームを点数評価する「クロスレビュー」。多い時は20週連続で掲載される「スクープ特集」。そしてゲームのヒントや解法をぎっしりと紹介する「攻略」ページ。家庭用ゲーム機からアーケードゲーム、はては携帯電話で遊べるゲームに至るまで、ゲームに関するありとあらゆる情報を取り扱っている。

この『週刊ファミ通』の3代目編集長が浜村弘一さん。誌面上では「浜村通信」と呼ばれ、クロスレビュアーとしても現役で活躍している名物編集長である。

――浜村さんは、今の攻略本の先駆けである『ロールプレイングゲーム必勝本』[*1]（JICC出版局）のライターでしたよね。僕はあの本を読みながら、『ウィザードリィ』[*2]（81年・サーテック）をプレイしたことを覚えています。浜村さんが最初にゲームのお仕事をしたのはいつですか。

浜村　いつ頃かなあ、学生の頃ですね。大学に5年間通ったんですが、4、5年目はほとんど学校に行かずに編集プロダクションに通っていました。そこで『週刊朝日』（朝日新聞社）や『Olive』（マガジンハウス）に原稿を書いているうちに、ゲーム誌の編集プロダクションを紹介されたんです。それがゲームを仕事でやり始めたきっかけでした。

――あの頃、ゲームというと家庭用ゲーム機よりもパソコンがメインだったと思います。浜村さんはどんなパソコンを使っていたんですか。

浜村　僕はパソコンをアップルⅡ[*3]から始めたんです。ちょうど大学3年の時でしたね。当時、アップルⅡはコンパチ機やコピー品がいっぱい出まわっていて、すごく安く手に入れられたんですよ。ゲームソフトも結構コピー品が出まわっていましたし、レンタルも横行していた。かなり無法状態でしたよ。僕は高田馬場のソフマップ2号店に勤めていて、丁稚みたいなことをやっていたんです。そこでゲームの知識を得ていた。あの……スタジオベントスタッフ[*4]の山下章というのは僕のソフマップ時代の同期。彼が新宿店で、僕が高田馬場店。友だちだったんです。

――僕は当時、山下章さんの書いた『チャレンジ!! パソコンアドベンチャーゲーム』（電波新聞社）と浜村さんの『ロールプレイングゲーム必勝本』を頼りにゲームを遊ぶのがつねでした。当時は攻略本もありませんでしたから。

＊1　ロールプレイングゲーム必勝本
1986年、JICC出版局（現・宝島社）から発売された、パソコン用ロールプレイングゲームの攻略本。『ウィザードリィ』や『ウルティマⅡ』といったアメリカ製のものから、『ブラックオニキス』『夢幻の心臓』『ファンタジアン』といった日本製のものまで幅広く扱った。当時は攻略情報を手に入れるのが困難だったため、ユーザーには貴重な情報源だった。

＊2　ウィザードリィ
Wizardry　1981年、サーテックソフトウェアより発売されたパソコンゲーム。地下10階からなる迷宮へ潜り、最下層にいる悪の魔法使いを倒す。地下迷宮は三次元で表現されている。コンピュータロールプレイングゲームの元祖。制作者はロバート・ウッドヘッド。

＊3　アップルⅡ
1976年にアップルより発売されたパソコン。拡張スロットが8つも付いており、このスロットにカードを差し込むことで様々な機能を追加することができた。このおかげで、多くのソフトウェアが登場した。

浜村　『ロールプレイングゲーム必勝本』ですか。あの本に関しては、おそらく印税ももらっていないんじゃないかな（笑）。今となってはわからないですけど。ちょうど、あの仕事をしている時は、アスキーに入社したばかりで、営業をしていた頃でした。アルバイトみたいな形で、ほかの雑誌で原稿を書いていたんです。

――昼は仕事で営業、夜は原稿書き、二足のわらじを履いた毎日ですね。

浜村　今のようにメーカーさんと交渉して資料をもらうこともありませんでしたから。『ウィザードリィ』なんかでも、方眼紙を使って自分でマップをこしらえてね。勝手にやっていましたよ。カラーページに画面写真を載せるために、夜、部屋を暗くして、カメラで画面を直接撮影していました。

――今だったら画面写真はカラープリンターやパソコンで直接取り込んでしまうのでしょうが、カメラ撮影とは時代を感じます。

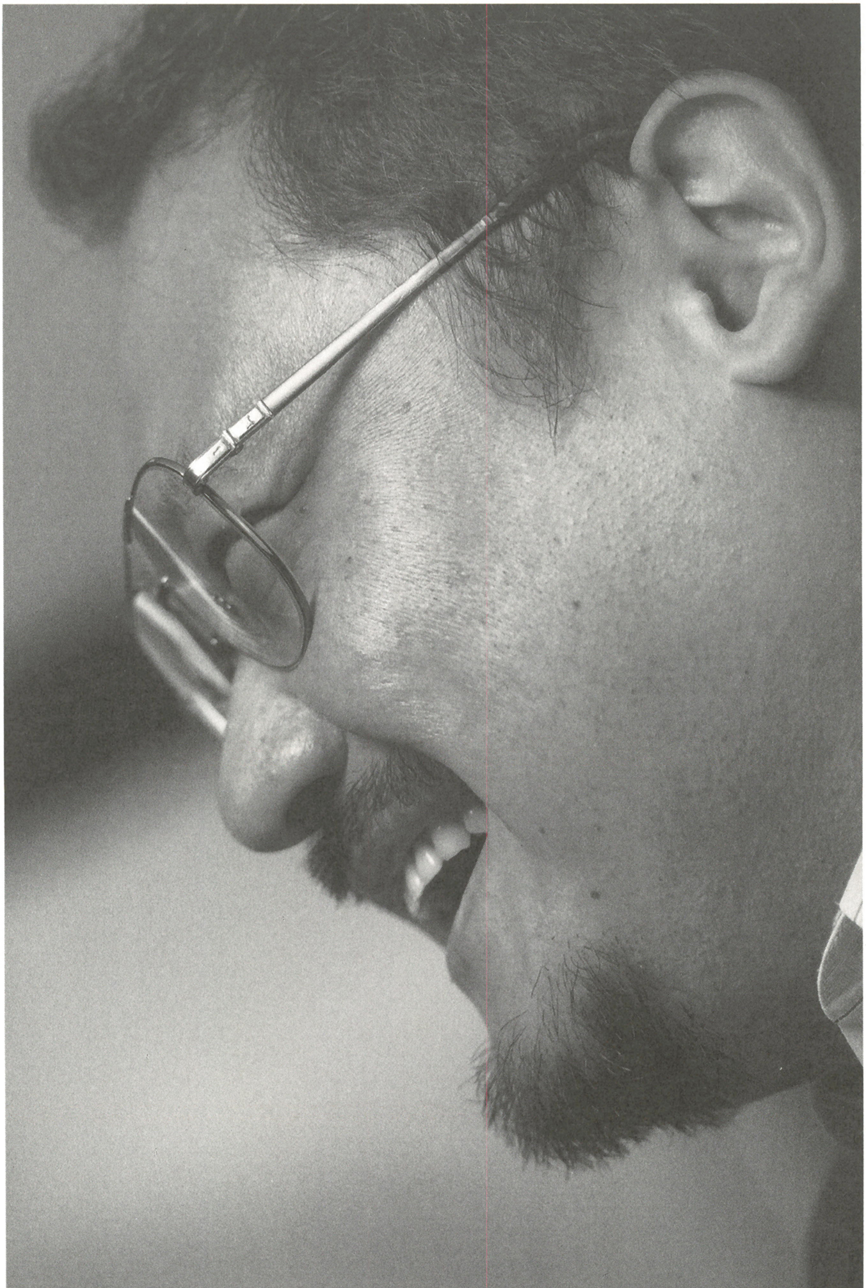
浜村　そうやって大学5年の頃に単行本を3、4冊書いたんです。あと、雑誌は今のメディアワークスの前身である角川書店メディアオフィスというところで、パソコンゲーム雑誌『コンプティーク』[*5]の原稿を書いていました。もうファミコンが出ていたんですが、当時はパソコンゲームの方が断然、圧倒的に面白かったですね。もちろん英語版しかなかったから、英語を勉強しました。『ウィザードリィ』や『ウルティマ』[*6]（81年・オリジン）などの高度なゲームを遊ぼうと思ったらアップルだった。あの頃まだ、ファミコンにはロールプレイングゲームなんてなかったんですよ。

――先ほどアスキーの営業をしていたとおっしゃっていましたが、編集者になったのはいつですか。

＊4　スタジオベントスタッフの山下章
ゲームライターの元祖ともいうべき人。現在はスタジオベントスタッフを設立し、攻略本や様々な雑誌記事を制作している。ゲームの隅々までを解析し尽くす手腕は卓越しており、スタジオベントスタッフが手掛けた『ファイナルファンタジーVII解体新書』（アスペクト刊）は1997年のベストセラー第4位を記録した。

＊5　コンプティーク
1983年に角川書店より創刊されたパソコンゲーム誌。当時はNECのパソコンPC8801やシャープのパソコンX1などに向けて多くのパソコンゲームが発売されていた。

＊6　ウルティマ
Ultima　1981年にオリジンから発売されたパソコンロールプレイングゲーム。ソーサリアを滅亡させようとする悪魔モンデインの打倒を目指すストーリー。俯瞰視点で表現されたフィールドを冒険する。制作者はロバート・ギャリオット（ロード・ブリティッシュ）。



浜村　入社して1年目はMSX[*7]の営業をやらされていました。本当は『ログイン[*8]』に入りたかったんですよ。当時、最先端の雑誌でしたから。ところが当時、マイクロソフトFE本部というマイクロソフト・ジャパンの前身があって、そこで営業をすることになったんですね。その頃はよそで原稿も書いていましたから、1年間やったら会社を辞めようと思っていたんです。ところが1年過ぎた時に、アスキーとマイクロソフトの提携が切れて、僕は部署を変わることができた。それで念願の『ログイン』編集部に入れたのです。『ログイン』に行ったら、その年に『ファミコン通信』が立ち上がって。人数が足りないということで、僕は『ログイン』を手伝いながら、『ファミコン通信』の所属になりました。

「目線はアマチュア、編集はプロで」週刊化に乗り出した『ファミコン通信』。

アスキーから創刊された月刊パソコンゲーム誌『ログイン』は、とにかく変わった雑誌だった。編集者の慰安旅行をコミカルに綴った記事「いあ～んばかんす」、編集者の会社案内をロールプレイングゲーム風に構成した「南青山クエスト」といった、編集者自身が誌面に登場する同人誌ノリの記事作りが、独自のファンをつかんでいった。その独善ぶりはゲーム記事にも発揮され、気に入ったゲームは徹底的に紹介した。『ポートピア連続殺人事件』を手掛けたゲーム作家の堀井雄二さんとともに北海道を取材旅行し、アドベンチャーゲームを作るといった企画もあった。このゲームは『北海道連続殺人　オホーツクに消ゆ[*9]』（85年・アスキー）というタイ

＊7　MSX
MicroSoft X　1983年アスキーとマイクロソフトが共同提唱した統一ハード規格の呼称。ソニー、松下、サンヨーなどが賛同、同規格のパソコンをリリースした。低価格ながらゲームに特化された機能を持っていたが、当時人気絶頂のファミリーコンピュータに苦戦。

＊8　ログイン
1982年、アスキー（現・エンターブレイン）から創刊されたパソコンゲーム誌。誌面から漂ってくる独特なノリは、多くのパソコンファンをとりこにした。編集部のあった東京南青山の大仁堂ビルは、一部のファンから聖地とされていた。

＊9　北海道連続殺人　オホーツクに消ゆ
1985年、アスキーから発売されたパソコン用アドベンチャーゲーム。北海道を舞台にした連続殺人事件の犯人を追う。制作者である堀井雄二のインタビューは本シリーズVOL・1に収載。

トルで発売され、大ヒットを記録する。
『ログイン』の1コーナーだった「ファミコン通信」は、ファミコンブームとともにページ数を増やし、やがて一冊の雑誌として独立する。
隔週刊誌『ファミコン通信』の誕生である。

――ファミコンブームの最中『ファミコン通信』は発売されたのだと思うのですが、当時のゲーム出版の状況はどうでしたか。

浜村　当時は『ファミリーコンピュータマガジン』(徳間書店インターメディア)、『ファミコン必勝本』(JICC出版局)、『マル勝ファミコン』(角川書店)の3誌があって、4誌目として『ファミコン通信』が出ました。最初から隔週刊誌として立ち上げました。[*10]

――パソコンゲームをずっと愛してきた浜村さんとしては、当時のファミコン用ゲームをどう思っていましたか。

浜村　まったくナメていましたね(笑)。家庭用ゲームなんて全然面白いと思っていませんでした。でも、ファミコンのディスクシステムで『ゼルダの伝説』[*11](86年・任天堂)を見た時に考えが変わったんです。これは違うんじゃないか、もしかしたら家庭用ゲームの方が面白いかもしれない、と。

――浜村さんはおそらく家庭用ゲームを最も遊んでいる人のひとりだと思うのですが、これまで遊んだゲームの中でのベスト1は何ですか。

浜村　ベスト1ね……、時代によって変わるんですけど、自分の中では『ウィザ

＊10　隔週刊誌として立ち上げました
当時はファミリーコンピュータ関連のゲーム雑誌が相次いで創刊されていた。『ファミコン通信』は後発だったため、創刊号の売り上げは予想よりも下回った。そこで2号目になんと『ドラゴンクエスト』の最後の敵である「竜王」を無許可でスクープ的に掲載。大反響を呼び、一気に軌道に乗る。ただし、『ドラゴンクエスト』の発売元であるエニックスからは抗議を受けた。

＊11　ゼルダの伝説
1986年に任天堂からファミリーコンピュータのディスクシステムに対応した第1弾ソフトとして発売。勇者リンクがハイラル王国とゼルダ姫を救うため、冒険するアクションタイプのファンタジーロールプレイングゲーム。

ードリィ』かな。パソコンゲームというのは思い入れが深いですから。それから『ゼルダの伝説』で家庭用ゲームを見直して、トータルで最高のゲームというと、『ファイアーエムブレム』[*12]（90年・任天堂）ですね。

——『ファイアーエムブレム』!

浜村　あれは、何と言うのかな、深い世界観に対する仕掛けが山のようにありましてね、僕は『ファイアーエムブレム』をまだ遊んだことのない人は、幸せだと思いますよ。これから遊ぶ喜びがあるんだから。

——恥ずかしながらまだなので、これから遊んでみます。ところで、『ファミコン通信』はファンからすごく愛されている雑誌だと思います。なぜ、ここまで人気をつかむことができたんでしょうか。

浜村　『ログイン』から受け継がれたテイストというものがあるんじゃないですかね。編集者が飛び出していって内輪の話をするというのは、世相的に流行っていたんですね。言ってみれば読者と編集者の目線が一緒だった、ということでしょう。ゲームを遊んで面白かった、楽しかった、あんなことがあった、こんなことが起きたとユーザーと同じレベルで語りあうことができる。ちょうど『ファミコン通信』が創刊になった頃は、まだゲーム雑誌というジャンルがなかったので、それまでほかの雑誌を作っていたプロの編集者がゲーム誌を作っていたわけです。だから、ゲームを楽しまずに、ただデータを載せたり、攻略法を書いているだけのものが多かったんですね。その中で『ログイン』や『ファミコン通信』は自分たちが本当にゲームを好きで作っているというのが良くわかる。ある意味で、同人誌の延長のような。それが良かったと思うんです。だから、僕の編集方針として

＊12　ファイアーエムブレム
1990年に任天堂からスーパーファミコン向けに発売されたファンタジーシミュレーションゲーム。壮大なバックグラウンドストーリーが用意されており、その中で剣士たちが仲間を得ながら敵軍と戦う。

は、目線と姿勢はアマチュアリズムでありながら、編集はプロフェッショナリズムで作っていきたい、ということ。編集者にはアマチュアリズムとプロフェッショナリズムの使い分けをしてほしいとつねに言ってきました。

――『ファミコン通信』が週刊化されたのは91年、スーパーファミコン[*13]が発売された直後ですね。ゲーム雑誌が週刊化するというのは、当時としては前代未聞だったのでは。

浜村　週刊化の話が出始めたのは、NECからPCエンジン[*14]が出た頃でした。その頃に『PCエンジン通信』という別冊を作ったんですが、それがしっくりいかなかったんです。各出版社がゲーム機ごとに雑誌を出していく中で、僕らはどうしていこうか、と。徐々に情報は増えていくけど、ゲーム機ごとに雑誌を出していくのか、本誌の刊行サイクルを早めるのか、どちらにしようかと考えたわけです。営業としてはゲーム機ごとに雑誌を出す方が、たくさん広告を取れるから、やりやすかったのでしょうけど、編集としてはスーパーファミコンも、PCエンジンも、セガも、全部のゲーム情報が載っている情報誌の方がいいんじゃないかと判断したんです。

――つまり、ゲームの総合誌としての立場をさらに強化する選択をしたわけですね。

浜村　でも、週刊化が成立するかどうか、誰もわからなかったんです。単純な話、スタッフの体が持つかどうかもわからなかった。だから、すごく変則的ですけど、隔週刊を出しながら、その間に1冊ずつ増刊号を出すというスタイルで始めたんです。

＊13　スーパーファミコン
1989年に任天堂から発売された家庭用ゲーム機。16ビットのCPU（中央演算装置）を搭載し、キャラクターの拡大縮小、回転機能が付いていた。ファミリーコンピュータの後継機として人気を引き継いだ。

＊14　PCエンジン
1987年、NECから発売された家庭用ゲーム機。ハードの量産販売をNECエレクトロニクスが担当し、主要チップおよびソフトの開発をハドソンが担当した。88年に家庭用ゲーム機としては初めてとなるCD-ROMユニットを発売。高い描画能力でコアなファンを獲得した。

――隔週刊の間に1冊をはさむというのは実質的には週刊化ですね。そういえば当時は攻略特集の別冊などが発売されていました。

浜村　編集部を2チームに分けて、各チームがひと月に2冊担当するようにしたんです。そうしたら、半年経ってみんな体がボロボロになっちゃったんですよ。病気になったり、辞めちゃったりする人が増えて。それを見かねて当時の編集長だった塩崎[*15]（剛三）が「週刊化はやめよう」と言い出したところ、編集部員が「ここまでやったのにどうしてやめるんだ。週刊化するという目標があったから、ここまでやれたんだ！」と、泣きながら居酒屋で編集長をつるし上げたんです。それで最終的には週刊誌に。

――まるでドラマのようですね。でも、結果的に体がダメになってしまったら、元も子もないんじゃないですか。

浜村　ところが、週刊誌にしてみるとすごく楽になったんですよ。今まではペースがつかめなかったんですけど、週刊誌になるとサイクルがあるから。

――なるほど。スケジュールを逆算できるわけですね。

浜村　たとえば、週刊誌だと諦められるんですよ。入稿ギリギリまで待とうとすると、すごくつらいんですが、1週間後には次の号が出ますからね。来週に入れればいいと判断を切り替えることができる。すごく体が楽になって、「最初から週刊にしたほうが楽でしたね」なんて話をしていました。

――ゲームを攻略するのに、徹夜も日常茶飯事でしょう。

浜村　重労働でした。週刊誌になる頃には、若手でも一番上になっていましたから、担当するページ数も尋常じゃなかった。一度数えたんですけどね、『デジ[*16]

＊15　塩崎剛三
『ログイン』の元編集者、『ファミコン通信』の2代目編集長。東府屋ファミ坊の名前で誌面にも登場した。同誌の独特なノリは、彼が『ログイン』から受け継いできた部分が多い。

＊16　デジタル・デビル物語　女神転生Ⅱ
1990年、ナムコから発売されたファミリーコンピュータ用ロールプレイングゲーム。滅亡した人類の復活を目指すため、悪魔たちを仲間に従えて冒険する。出現する悪魔たちと会話をして〝仲魔〟を増やし、悪魔同士の合体を試みながら、最強の仲魔を作るというシステムが斬新だった。また、物語も奥が深く、隠されたシナリオにはプレイヤーを唖然とさせる展開が待ち構えていた。

タル・デビル物語　女神転生Ⅱ』(90年・ナムコ)の付録を、B6で64ページ、それを月に2冊やりましたから、128ページ。それから、定例のページを隔週で30ページ持っていました。

――隔週刊だから、それだけで月産60ページ。

浜村　付録もあわせると200ページ近く。月刊誌ならば一冊丸々っていうぐらい作っていました。

――浜村さんも原稿を書いていたんですか。

浜村　全部書いてましたよ。今のスタッフに言うと、「その時代は行間が広くて、文字も大きかった」なんて言われますけど、本文の大きさは変わっていないんですよねえ(笑)。ワープロで出力したものに文字指定して入稿して、赤字を全部自分でチェックして、印刷所に持っていってました。

――ゲームって自分で遊ばないとわからないから、おのずと自分で原稿を書くことになるんでしょうね。

浜村　そうですね。200ページを書く間にゲームをずーっと遊んで、ほとんど寝る時間もなかった。家にも帰らずにずっと編集部で。

――翌年の1992年に現場でバリバリやっていた浜村さんが編集長に就くことになる。大抜擢のようにも見えたのですが。

浜村　編集長になった経緯は、偶然みたいなものなんです。当時のアスキーでは様々な「政変」が相次いでいて、上の役職の人たち、今のインプレスを作った塚本[*17](慶一郎)さんたちがぽっこりとアスキーから抜けてしまったりして、僕の上にいる人たちが全員取締役に上がってしまったんです。そんなわけで、現場の方は

＊17　塚本慶一郎
株式会社インプレス代表。コンピュータとインターネットの可能性にいち早く気づき、1992年に同社を設立。



ENTERBRAIN© *Hamamura Hirokazu*

「あとよろしく」と言われたわけ。当時、副編集長が水野[*18]（震治）さんと僕の2人いたので、年上だった水野さんが編集長になるものと思っていたら、「ハワイに行く」と言って急にいなくなっちゃった（笑）。

――ハハハ。

浜村　ひとりぼっちになっちゃって、どうしようもなくなって、僕が編集長になったというのが真相。通常、編集長って前任者から1年ぐらいかけて引継ぎされるものでしょうけど、僕は何もないところから始めたもので、ぶっつけ本番でした。一番つらいのは副編集長がいなかったこと。編集長のすぐ下は全員、ヒラの編集者。櫛形の組織になっちゃったんですね。しょうがないから、徐々に編集者を育てる仕事から始めました。

――当時の編集部はどれくらいの人数がいたんですか。

浜村　60名くらいでしたね。いろいろなスタイルの編集者がいましたけど、基本的にゲームが好きであることは変わらないので、議論はしやすかったですよ。束ねるのにはそれほど苦労しなかったですね。

――セガサターン[*19]、プレイステーションによってゲームは多くの新しいファンを得ましたよね。雑誌としても、新しい読者が増えるわけで、おのずと編集方針を検討していかないといけないと思うのですが、『ファミコン通信』はどのようにセガサターン、プレイステーションを迎えましたか。

浜村　プレイステーションが狙っているユーザー層は、ファミコンやスーパーファミコンと違うということはあらかじめわかっていたんです。だから、今までの味を残したまま、別のアプローチをしなきゃいけないということを散々会議で打ち

＊18　水野震治
『ファミコン通信』副編集長。水野店長の名前で誌面に登場した。読者投稿欄などを担当しており、その独特なノリは「青山的」と評されたこともある。

＊19　セガサターン、プレイステーション
1994年に相次いで発売された32ビットCPU（中央演算装置）を搭載した、次世代ゲーム機たち。セガサターンはセガから11月22日に発売。ソニー・コンピュータエンタテインメントからプレイステーションは12月3日に発売。ライトユーザーと呼ばれる、今までスーパーファミコンのゲームを遊んでいなかった人たちをユーザーとして獲得した。

あわせていました。当時の『ファミコン通信』は編集者が誌面に出てきて、何でもかんでもしゃべっていたんですが、プレイステーション以後はそういうスタイルをやめたんです。プレイステーション以後は雑誌に対するロイヤリティの高くない読者がたくさん増えるわけで、そういう読者が全員の編集者を覚えることはないでしょ。せいぜい5〜6人の編集者が誌面に出ていればいい。

――確かにスーパーファミコンの後期、『ファミコン通信』はスター編集者[*20]を何人も輩出しています。いまだにライターや編集者としてゲーム業界を支えている人が何人もいますね。

浜村　「スター」というほどのものじゃないけどね。読者に名前を覚えてもらえる編集者（笑）。僕はプロレスが好きで、『週刊プロレス』[*21]（ベースボール・マガジン社）の読者だったんですが、やはりターザン山本編集長と次長の宍倉（清則）さんぐらいまでしかわからないんですよ。彼らはプロレスに独自の主張を持っている。でも、それ以外の人からはあまり主張を感じない。主張のない人の原稿を読むくらいなら、むしろもっと色の薄い『週刊ゴング』[*22]（日本スポーツ出版社）の方がいいや、なんて思っちゃったりして。主張をしっかり持っている人は書けばいい。だけど主張も何にもない人は自分の名前を出すことはないんじゃないか。人気の有無ではなくて、そういうセグメントしていたんです。

――あの頃、『ファミコン通信』が主催する「ゲームの殿堂」[*23]というイベントがありましたよね。あれはすごかった。場所は武道館だったと記憶していますが。

浜村　あのイベントは自然発生的だったんですよ。ゲーム音楽のファンがすごく増えていて、ゲーム音楽でライブをやりたい、クリエイターを見たいという声が

＊20　スター編集者
『ファミコン通信』は多くのスター編集者、ライターを輩出している。ゲーマーとしてその腕を評価された渋谷洋一、『ログイン』の編集者であり、パソコンライターとして独自の地位を築いたスタパ齋藤、『バーチャファイター』の達人プレイヤー羽田隆之、「ゲームの話をしよう」という人気連載を持つ、永田泰大などなど。

＊21　週刊プロレス
ベースボール・マガジン社から発売されているプロレス専門誌。1955年、前身となる月刊『プロレス』が創刊。1975年に週刊化するが、後に再び月刊化。1983年、『週刊プロレス』再創刊。掲載されているほとんどの記事が署名記事であり、記者の思い入れが記事にたっぷりと込められているところが最大の特徴。過去にいくつものプロレス団体から取材拒否を通告された。

＊22　週刊ゴング
日本スポーツ出版社から発売されているプロレス専門誌。

あがってきた。うちの編集者でもそういうのをやってみたいという話も出てきまして、じゃあ、やってみようかな、と。読者と同じ目線で何かできればいいなと思ったので、クリエイターを呼んだり、コンサートしたりしたのが悪ノリして、話が武道館までいってしまいました。

――武道館というのがスケールが大きいですよね。どれくらい動員したんですか。

浜村　2日間入れ替わりで6万人くらいかなあ。シャ乱Q[*24]も来てくれたんですよ。つんくが来て一緒に歌ってくれたんですよね。歌詞の中身を変えて、『ファミ通』って言葉を入れて、替え歌で。すごかったですよ。勢いだけでやっていましたからね。CDを出す編集者もいました。

――『ファミ通』は以前はあえて総合誌化、週刊誌化の道をとりましたが、今は『ファミ通PS2』や『ファミ通64＋アドバンス』のようにゲーム機ごとに雑誌を展開してますよね。

浜村　きっかけはプレイステーションの登場でしたね。ソフトの本数が多すぎてフォローしきれなくなったんです。多くのソフトが、新着通信で最初にゲームを紹介して、発売時にクロスレビューで紹介して、発売後に「イン・ストア・ナウ」のページで紹介したら、それで終わりになってしまう。作品中には隠れた名作も数多くあるのに、総ページ数にすると1ページに満たないような紹介の仕方しかできなくなった。それで、結局『ファミ通PS』を作ることになり、そこからゲーム機ごとに雑誌を立ち上げるようになったのです。NINTENDO64[*25]の『ファミ通64＋アドバンス』もドリームキャスト[*26]の『ファミ通DC』も後から作ることにな

＊23　ゲームの殿堂
1994年から開催された『週刊ファミ通』が主催するゲームイベント。94年はライブスペースのクラブチッタ川崎で開催。約3000人を動員。95年は日本武道館で開催され、6万人の動員を記録した。

＊24　シャ乱Q
1992年にメジャーデビューをはたした人気バンド。ボーカルはつんく。2000年活動休止。

＊25　NINTENDO64
1996年、任天堂より発売された家庭用ゲーム機。シリコングラフィックスの64ビットCPUを搭載。クオリティの高い3Dグラフィックスを表現できる。専用コントローラとして、アナログ入力に対応する3Dスティックを採用。微妙な指の動きをゲームに反映できた。

＊26　ドリームキャスト
1998年セガより発売された128ビットのグラフィックチップを持つ家庭用ゲーム機。通信用モデムを初めて標準装備した。

りました。

「ゲーム業界の持つ『魔力』に取りつかれ……」エンタープレイン設立、そしてこれから。

エンターブレインは、アスキーのゲーム出版部門が独立して2000年に設立された。同社は出版だけでなくテレビ番組制作、インターネット、ゲームソフトの制作と、ゲームに関わる様々なメディアを制作する、一大ブランドとなっている。ゲーム誌は『週刊ファミ通』『ログイン』など10誌、マンガ誌は『コミックビーム』、競馬雑誌は『サラブレ』、単行本は「大丈夫」というコピーを持つファミ通責任編集の攻略本シリーズのほかに、ゲームを題材とした小説などを扱うファミ通文庫など。インターネットではエンタテインメント全般をフォローする情報サイト『ファミ通.com』、そしてショッピングサイト『ファミ通ストアーズ』、また映像では『ゲームwave』、さらに、ゲームソフトの制作にもタッチしている。ゲームから生まれる様々な楽しみを形にする。それがエンターブレインのビジネスだ。ここでも浜村さんのゲームへの深遠な愛を感じることができる。

――エンターブレインとして独立したことで、浜村さんは編集長だけでなく経営者としての顔も持つようになりましたよね。経営者から見たゲームビジネスの面白さというのは何でしょうか。

浜村　ゲームビジネスというのは流れがすごく速いんですね。耐久消費財として見た時、テレビの寿命は10年とか15年ぐらい、CDプレイヤーやビデオデッキも7年から10年は持ったりする。ところがゲーム機というのは、だいたい5年でピークを迎えてしまう。「ムーアの法則」[*27]のように、半導体はものすごい進化を遂げています。他の業界よりも進化の速度は倍、速い。そこから生まれてくるエンタテインメントって、世界で一番早い情報が集まってくるところですよね。ゲーム業界で勤めていた人が辞めても、ほかの業界に行くことってあまりないんですよ。みんなゲーム業界の中で転職しているんです。それは、この業界の持つ魔力といいますか、魅力に取りつかれているからなんでしょうね。

――最先端のものと戯れるという快感、魔力。確かに日本のゲーム業界が急激に進歩したのは、コピーと転職（引き抜き）が激しかったからという側面もあると思います。それだけ才能、異能の集まる業界だから。

浜村　海外と比較してみて、アメリカは、映画というエンタテインメントの力がものすごく強くて、何千億ドルというお金が集まるんですよ。そういうメジャーの場所には多くの才能がおのずと集まる。そういう才能の集まる場所が、アメリカにおいては映画産業なんです。ところが日本の場合、映画産業が衰退してしまったせいもあって、コミックに才能が集中しました。その次に進化していったのがアニメの世界。そして、今がゲームなんです。たとえば、堀井雄二[*28]さんは早稲田の漫研にいた人です。作家としてもすごく優れていて、何度もマンガ家の道にチャレンジしているんですね。たまたま同じ時期にゲームがあって、そちらで才能を発表し、それが認められた。広井王子[*29]さんは小説を書くし、舞台も作

＊27　ムーアの法則
インテルの創始者であるゴードン・ムーアが発見した、半導体やトランジスタの集積度は「18ヵ月たつと2倍向上している」という法則。犬の成長の早さに見立てて、ドッグイヤーといわれるコンピュータ業界の技術向上速度についての名言。

＊28　堀井雄二
ゲームデザイナー。『ドラゴンクエスト』『いただきストリート』のゲームデザインを担当。インタビューは本シリーズVOL・1に収載。

＊29　広井王子
レッド・エンタテインメント代表取締役会長。テレビアニメ原作、小説、漫画原作、ゲームの企画監督など多岐にわたって活躍。『天外魔境』シリーズでは、CD-ROMゲームのスタイルを確立した。



ENTERBRAIN© *Hamamura Hirokazu*

っていますけど、あれだけ優れた感性の人が、ゲームという土壌でお金を稼いでいる。つまり、ゲームはそういう才能の集う場になっているんです。

――この『ゲーム・マエストロ』シリーズでもいろいろなかたにお話をうかがってきましたが、今、浜村さんが気になるゲーム制作者はいますか。

浜村　たくさんいますよ。たとえば、スクウェアの松野（泰己）[*30]さんは洗練されたものを作っていますよね。あの坂口（博信）[*31]さんが彼のファンだと言っていますからね。あと、任天堂では坂本（賀勇）[*32]さん。彼が作った『カードヒーロー』（2000年・任天堂）はすごく出来が良くって、僕は坂本さんをクリエイターとして尊敬しています。あと、やはり『ファイアーエムブレム』を作った加賀（昭三）[*33]さんも天才ですよ。今は『ティアリングサーガ～ユトナ英雄戦記』（2001年・エンターブレイン）を作っていますが、ほかにも優れた作品を作っている。あの人は、よくこんなものを作れるなあと思える作品を作る。物語をゲームに落とし込む手腕だけでなく、ユーザーの気持ちをよくわかっているんですね。

――エンターブレインは雑誌だけでなく、攻略本も含めて年間400冊もの書籍を出している。ゲームの出版の面白さというのは何でしょうか。

浜村　ユーザーが欲しいものを作っているということですよ。攻略本と呼ばれていますが、単にゲームを解くだけでなく、ゲームの持つ世界観を広げて、さらにゲームが好きになれる、そういう本だと思うんです。画面に出てこないゲームの設定、背景に流れる歴史、登場人物の物語を伝えていって、さらにゲームの世界を広げていく。「ますますゲームが好きになりました」なんてお手紙をもらう時は本当にうれしいですね。エンターブレインが攻略本のほかにも、原画集やグッ

＊30　松野泰己
スクウェアに所属するゲーム制作者。過去に『伝説のオウガバトル』『タクティクスオウガ』（ともに発売元はクエスト）などの傑作ゲームをデザインし、スクウェアに移籍してからも『ファイナルファンタジータクティクス』などを発表。2000年にスクウェアよりプレイステーション用ゲームとして発売された『ベイグランドストーリー』は、『週刊ファミ通』のクロスレビューで最高得点を取った。

＊31　坂口博信
日本を代表するロールプレイングゲーム『ファイナルファンタジー』シリーズの総合プロデューサー。インタビューは本シリーズVOL・1に収載

＊32　坂本賀勇
任天堂第一開発部。ファミリーコンピュータ・ディスクシステム版の『メトロイド』、『ファミコン探偵倶楽部』、スーパーファミコン版の『カエルの為に鐘は鳴る』、ゲームボーイの『トレード&バトル　カードヒーロー』を手掛ける。

ズを作って販売しているのは、まさにゲームをもっと広げたいからです。ゲームを本当に好きな人が作っているからこそ、ユーザーと喜びを共有できる。エンターブレインで作ったグッズの中で僕が好きなのは『ゼルダの伝説』(98年・任天堂)に登場する「時のオカリナ」[*34]なんです。これは任天堂と宮本茂さん[*35]に協力してもらって、一緒に作ったんですよ。大きさ、色、素材、仕上がりの手触りまで宮本さんにチェックしてもらった。というのも、じつは宮本さんはオカリナ奏者としてもなかなかの腕前でして。

——宮本さんが楽器をお好きなことは知っていましたが、オカリナも吹かれるんですね。

浜村　『ゼルダの伝説』のオカリナって、ゲーム中でも吹けるんですよ。知ってました? Cボタンで音程を決めて、3Dスティック[*36]を使うとビブラートがかけられる。なぜビブラートをつけたんですか、と宮本さんにうかがったら、「だってオカリナでしょ」とおっしゃった(笑)。

——おお(笑)。

浜村　こういうグッズを作っている時、すごく作者との一体感を感じますし、ファンとも喜びを共有できる。すごく楽しい仕事なんです。これ、当時は1万個作ったんですけど、いっぺんにハケて。その年のオカリナ市場の8割ぐらいはエンターブレインのオカリナだったなんて話があったくらい(笑)。

——浜村さんは、オカリナを吹かないんですか。

浜村　ひとりで吹いたことはあります。この部屋で、誰もいない時に(笑)。

——さて今や『ファミ通』は、売り上げ、知名度ともにゲーム雑誌のトップ

＊33　加賀昭三
任天堂のゲーム開発メーカー、インテリジェントシステムズで『ファイアーエムブレム』シリーズを手掛けてきたゲームデザイナー。現在はゲーム開発会社ティルナノーグを設立し、独立。最新作は『ティアリングサーガ〜ユトナ英雄戦記』。

＊34　時のオカリナ
1998年に発売されたNINTENDO64用ソフト『ゼルダの伝説　時のオカリナ』では、主人公のリンクがオカリナで様々な曲を吹く。エンターブレインは、このゲーム中に登場するオカリナを実際に作り上げ、限定販売したところ、たちまち売り切れてしまった。

＊35　宮本茂
任天堂情報開発部部長。『マリオ』シリーズの生みの親。アメリカでは「伝説的なゲーム開発者」と呼ばれるほど特別な存在となっている。インタビューは本シリーズVOL・1に収載。

ランナーです。これからはどうしていくおつもりですか。

浜村　今のパターンでやっていくでしょうね。あとネットワークをどう生かしていくかですね。雑誌とネットワークをリンクさせて、もっと面白いゲームの紹介の仕方ができればと思ってます。それから、当社の場合、映像もやっていますから、全部がうまくつながるといいですね。

――インターネットなどのネットワークはやはりメインとなりますか？

浜村　ネットワークの良さは速さとサービスですよね。それに対して、濃い情報やきれいなデザインの記事を読みたいという人には紙媒体がある。雑誌や本はおそらくなくならないと思います。まあ、エンターブレインとしては、ペーパーや映像やデジタルデータにこだわらず、何か発表していける場とか何か発表するコンテンツがあれば、その時代に応じて出力していきたい。だから、出版社でもなく、ソフトハウスというわけでもなく、メッセージ発信をする会社でずっとありたいと思ってますね。

マエストロの横顔

取材を始めようとした時、いきなり浜村編集長から先制パンチを食らいました。

「『ゲーム・マエストロ』の発行部数を当てましょうか？　……だいたい○部く

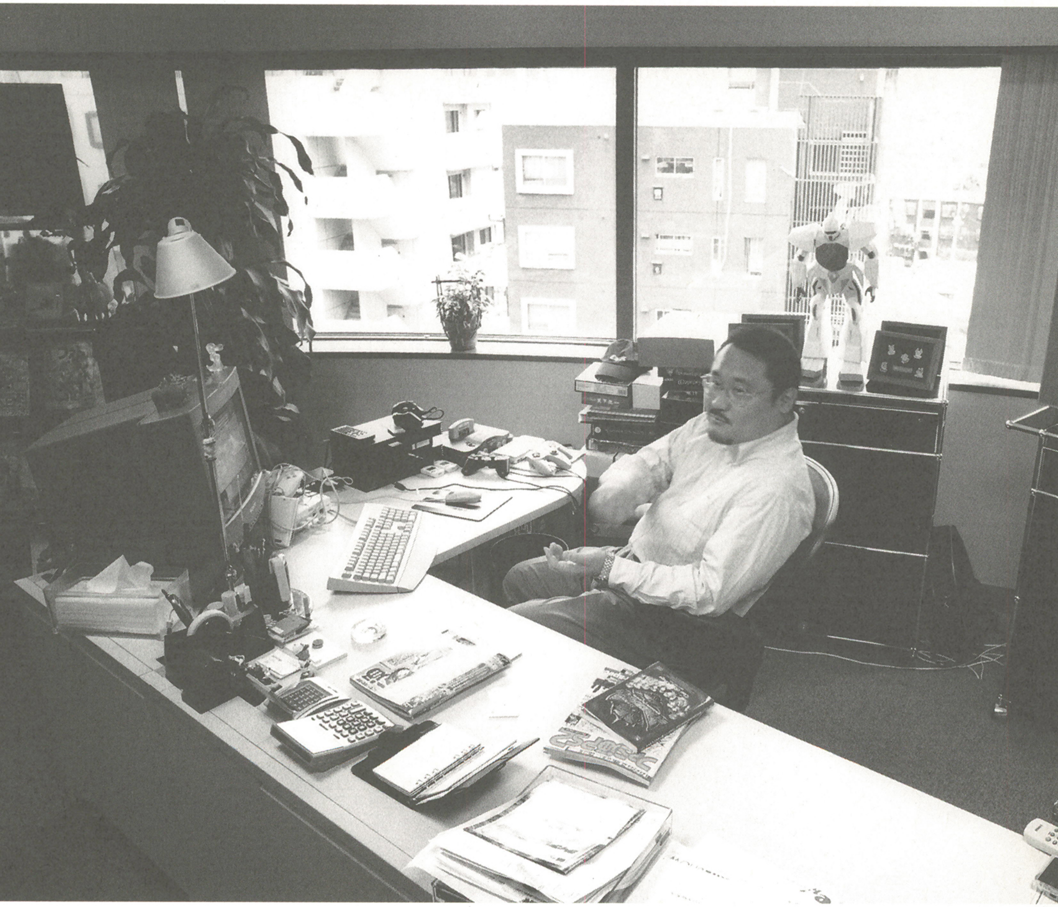
＊36　**3Dスティック**
NINTENDO64のコントローラに付いている親指でグリグリと操作するスティック。アナログ的に反応し、微妙な入力をしても、画面中のキャラクターはその入力のとおりに動く。ちなみに『ゼルダの伝説　時のオカリナ』では、オカリナを3Dスティックを動かしながら奏でることで、ビブラートをかけることができる。

らいじゃないですか？」

さすが、ベテランのゲーム誌編集長。ゲームの単行本にどれくらいのニーズがあるか、ずばりと言い当てます。

編集者としてそんな鋭さを見せたかと思えば、ひとりのゲームファンとして深い愛を見せます。

僕が「編集長になって、ゲームを遊ぶ時間は減りましたか？」と聞くと、「いや、増えましたね。編集長って業務は、待ち時間が多いわけです。すると待っている間にゲームで遊べる。偉くなればなるほど、ゲームを遊ぶ時間が増えます（笑）」という答えが返ってきました。タクシーで移動する時は携帯ゲーム機で遊び、会社では仕事の合間に家庭用ゲーム機で遊ぶ。おそらく、浜村さんは日本で最もゲームに浸っている人といえるでしょう。しかも、好きなゲームの話をし始めると止まらない。特に『ファイアーエムブレム』の話題となると、目を細めて、本当に嬉しそうにしゃべり始めます。編集のプロでありながら熱狂的なゲームファン。浜村編集長はおそらくゲーム誌編集者として最も高い適性を持っている人物なのです。



週刊ファミ通

今、ゲームソフトは年間数千本が発売されている。どのゲームが面白いのか、買っても損がないのか。ゲームソフトが多くなれば、おのずとゲーム情報誌は必要になるものだ。

ゲーム情報誌で最も多くの発行部数を誇る『週刊ファミ通』は、隔週誌として1986年に創刊された。創刊号に掲載されたのは『謎の村雨城』や『スーパーマリオブラザーズ2』など、ファミリーコンピュータディスクシステム用ソフトを中心とした30本だった。

当時はゲーム雑誌そのものが生まれたばかり。ゲームメーカーも出版社にどんな対応をするべきか判断をしかねていた時期だった。その頃のゲームメーカーは出版社に対して、しばしば開発途中のROMカセットの貸し出しを禁止したり、取材拒否をしていたという。ゲームメーカーとしてはゲームソフトの寿命を少しでも延ばしたかったし、出版社としては情報を掲載したかった。両社が共存関係を築くのは数年が経ってからだった。

その状況の中で『ファミコン通信』は個性的な独自企画を打ち出し、人気をつかむことに成功する。それは同誌の母体、編集者の個性をそのまま誌面にぶつけたパソコン誌『ログイン』の影響が大きかった。読者とともに企画を立てた「ファミ通町内会」、ゲームの隠しコマンドを紹介する「禁断の秘技」など人気コーナーが次々と生まれ、誌面を騒がせていく。創刊から3ヵ月、表紙を飾るキャラクター(松下進・制作)の名前を募集すると、その募集になんと16万6000通以上の葉書が集まるほどだった。単なる攻略情報誌から、総合情報誌へ。『週刊ファミ通』は細かいリニューアルを繰り返し、ナンバーワン雑誌の座を射止めたのだ。

●ゲーム総合情報誌『週刊ファミ通』のあゆみ

1986年 6月● 6日、隔週誌としてアスキーより『ファミコン通信』創刊。



1991年 7月● 26日、『ファミコン通信』ゲーム専門誌としては初の週刊化。

1992年 4月● 浜村弘一(浜村通信)『ファミコン通信』編集長に就任。

1994年 4月● 『ファミコン通信』がバックアップするテレビのゲーム情報番組『ゲームカタログ』放送開始。

8月● 「ゲームの殿堂inクラブチッタ川崎」開催。2日間で3000人を動員。

1995年 8月● 「ゲームの殿堂in日本武道館」開催。2日間で6万人を動員。

1996年 1月● 誌名を『週刊ファミ通』に変更。

6月● 『週刊ファミ通』創刊10周年。

1998年 7月● 『週刊ファミ通』通巻500号。

● 「ゲームサーカスin秋葉原」開催。来場者数は約6万5000人。

2000年 3月● 『ファミ通.com』配信開始。

4月● 1日、株式会社エンターブレイン設立。

6月● 『週刊ファミ通』通巻600号。

2001年 3月● 8日、オンライン販売『ファミ通ストアーズ』開始。

7月● 『週刊ファミ通』創刊15周年。



ファミ通責任編集の攻略本シリーズ

黒川文雄

Kurokawa Fumio

1960年12月4日生まれ。東京都台東区出身。
1984年武蔵大学人文学部、欧米文化学科卒。
同年アポロン音楽工業(株)入社。
1989年(株)ギャガコミュニケーションズ入社。
1994年(株)セガ・エンタープライゼス(現・セガ)入社。
第二AM研究開発部パブリシティセクションマネージャー 宣伝部副部長、
AMプロモーション部長を兼任。
1996年(株)デジキューブ入社。
宣伝企画部長、商品企画部長、eビジネス事業部、取締役を兼任。



今や日本全国各地に存在するコンビニエンスストア。そこでは生活に密着したありとあらゆる商品を販売している。その棚には雑貨、文房具、お菓子、雑誌、そしてゲームも並んでいる——。

コンビニでゲームを買う。それを実現したのがデジキューブだ。

コンビニエンスストアには定期的にトラックが周回し、商品を納入する物流体制が構築されている。デジキューブはその物流にゲームソフトを載せたのだ。CD-ROMメディアを使うゲームソフトは、数日で製造できる。そのため各コンビニの店舗は在庫を持つことなく、ゲームの販売ができる。

だが、このコンビニ流通が実現するまでには多くの反発があった。ゲームショップは24時間ゲームを売ろうとするコンビニに対し反発を見せたし、コンビニ専売のソフトを作るゲームメーカーに対して抗議した。また、各コンビニエンスフランチャイズの足並みをそろえ、調整することもデジキューブの課題だった。

そこで活躍したのが、広報の手法でデジキューブの名を世間に知らしめた黒川文雄さんだ。彼はCS放送とテレビコマーシャルを使い、雑誌に広告出稿し、デジキューブのブランドを徹底して広めた。圧倒的な宣伝効果、そしてシンプルさを極限まで追求したゲームの販売方法。これまでゲームを遊ばなかった成人層のユーザーからプレイステーションが受け入れられたという追い風もあり、一気に「ゲーム買うならコンビニで！」は浸透した。

「僕の人生をリワインドしたのは……」
宣伝マン黒川文雄が誕生するまで。

音楽、映画、そしてゲーム。様々なエンタテインメントの宣伝を手掛けてきたベテラン、黒川文雄さんのキャリアは、ミュージシャンになろうと決意したことから始まった。中学3年生の頃にテレビで見た、矢沢永吉率いるキャロル[*1]の解散コンサート。そのステージ上で燃え上がった発泡スチロールの火の粉を見て、いてもたってもいられずギターを握りしめた。

アマチュアバンドのギタリストとしてライブ活動を繰りかえした学生時代。ライブハウスでボーカル兼ギターを弾き、プロの道を進もうとするが、覚悟が固まらず学生時代が終わる。勤めた先はレコード会社のアポロン音楽工業。そこで彼は音楽産業の現実を知る。

――ミュージシャンを目指していた黒川さんが、レコード会社に就職したのはどうしてですか。

黒川　今考えるとすごく安直な選択ですよ。ギターのテクニックにも、歌にも、

＊1　**矢沢永吉率いるキャロル**
矢沢永吉、1949年広島生まれ。72年にロックンロールバンド、キャロルのリーダーとしてデビュー。75年春、日比谷野音で燃え盛る炎の中、キャロルは解散。以後、矢沢永吉はソロ活動を開始する。ロック界のカリスマとして、海外でも活動。自分の生きざまを語り下ろした著書『成りあがり』で、一大ヤザワブームを巻き起こした。

それほど特別な才能はない……。だけど、とにかく音楽にたずさわる仕事をしたかった。その中でたまたま内定をいただいたアポロン音楽工業に入社したわけです。アポロンは8トラックテープが流行っていた頃に一世を風靡した会社なんですが、当時はちょうどビニールのレコード盤からCDに変わる頃で、業績が落ち込んだ時期でした。どちらかというとレコード会社というよりもカラオケや童謡のテープを作っているような会社でね。いわゆるP盤というんだけど、演歌の自主制作盤なんかを作っていました。入社して1週間で名古屋営業所に転勤となって3年間、中部地区のレコード店を回って、営業をやっていました。

——**最初は営業、いわゆる現場の仕事だったんですね。**

黒川　引き継ぎをしてもらって店に行くとレコード屋の人に「ああ、新しいセールスさん？　じつはここに、これだけ在庫があるのよ」って、いきなり返品の山を突きつけられて。これでもかっていうくらい返品があるんですよ。レコードの売り上げが足りないと、営業マンが商品をお店へ一方的に送りつけて売り上げに計上するというのが横行していたらしいんです。だから、店に行くといきなり「勝手に送りつけておいて、何言ってんだよ、手形なんて切らないよ」なんて怒鳴られたりして。こっちは入社して1週間なのに、本当にブルーな日々でした。

——**アポロンに何年いたんですか。**

黒川　4年10ヵ月です。3年間名古屋で営業をやってから、東京の制作部に配属になりました。といっても、実際にやっていたのはカラオケのバックミュージックの録音です。現場を体験するという意味では、すごくいい経験になったんですけど、直属の上司とは折りあいも悪かったし、ケンカばかりしていました。そうし

たら、当時親しくしていた先輩が「ニューヨークのガイドブックを作るから、アメリカに行ってみないか」って誘ってくれたんです。それまで僕は海外旅行に一度も行ったことがなかったんで、休暇をとって自費でニューヨークに向かったんです。ところがアメリカでのカルチャーショックがすごかった。スケールが違うし、文化も違うし、空気まで違う。全部を体験してこいと言われていたので、映画もミュージカルも見たし、ダウンタウンにも行った。全部が違うんですよ。そこからですよ、僕が自分の人生をリワインド（巻きなおし）したのは。帰国後、『日本経済新聞』に載っていたギャガ・コミュニケーションズ[*2]の求人広告を読んで、あわてて応募したんです。

――映画の配給会社ですね。黒川さんが入った頃はまだ設立されてまもない時期だったと思うんですが、初めての転職はどうでしたか。

黒川　当時のギャガはベンチャー企業ですからね、アポロンとスピードが全然違いました。みんな、自分の仕事がわかっているし、仕事を探してくる。自分がこれまで体験したことのない、すごいスピードで会社が動いていて、このままでは置いていかれると思いましたね。アポロン時代の営業って、まず朝に「営業に行ってきます」と言いながら、喫茶店に行くんですよ。そこにみんなが集まっていて、お茶を飲んでいるんです。それで昼になると「よし行こう！　飯だ」となるわけです（笑）。午後になってやっと営業に行く。ギャガはまったく違いましたから。

――ギャガではどんなお仕事をしていたんですか。

黒川　宣伝企画部です。といっても、マスコミリストも何もないから、入社してすぐ、毎日、本屋にクリップボードを持っていっては『スクリーン』（近代映画社）や

***2　ギャガ・コミュニケーションズ**
1986年設立。当初はビデオ業界誌の編集などをしながら、安価な単館映画を配給していた。1991年ギャガ・コミュニケーションズが製作した映画『ゼイラム』がヒット。メジャー作品の配給が増えていく。96年、ブラッド・ピット主演の『セブン』が作品別年間興行収入2位を記録。2001年にはスクウェアピクチャーズが制作したフルCG映画『ファイナルファンタジー』の日本配給を行なう。

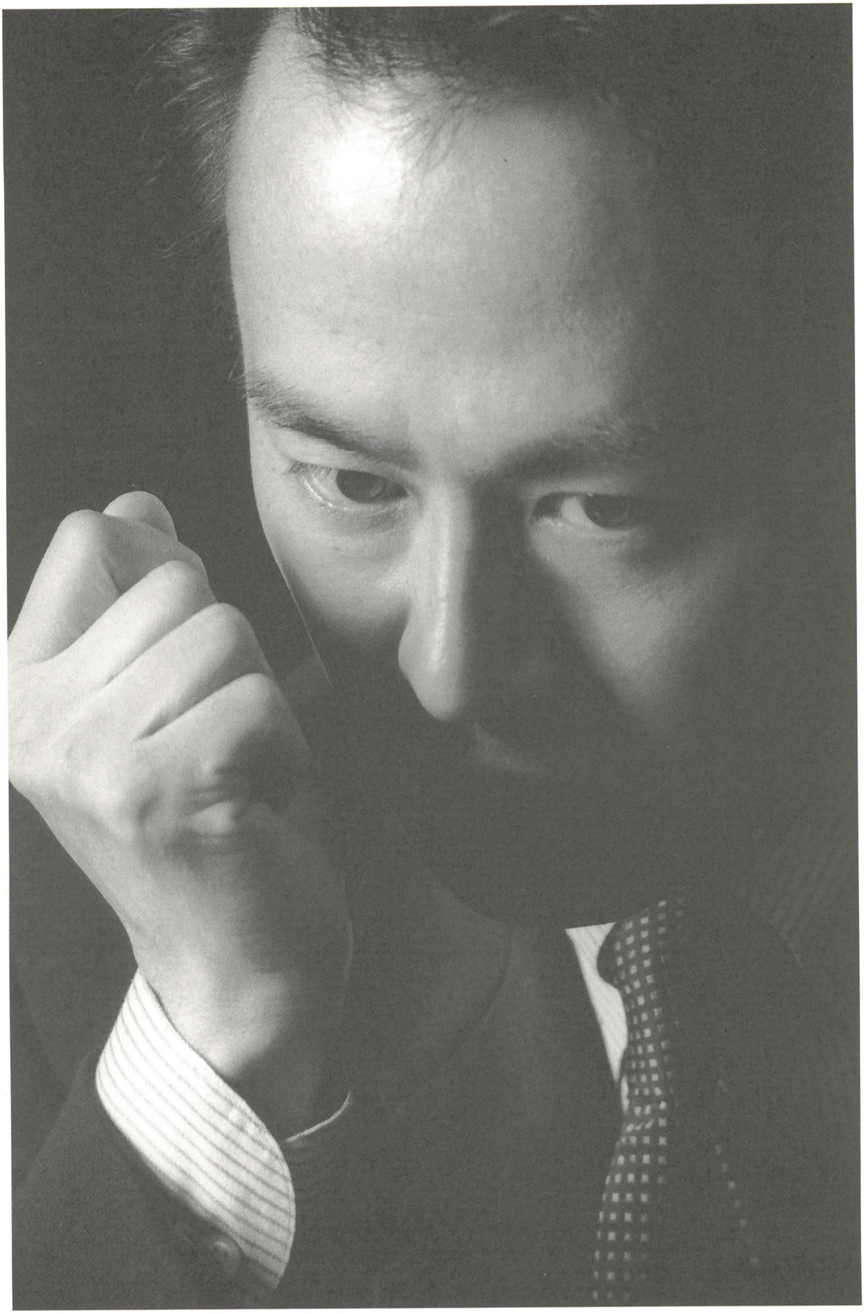
『キネマ旬報』（キネマ旬報社）などの映画の雑誌を見て、そこに書いているライターの名前をすべて書き出して、このライターさんにどうやったら映画評を書いてもらえるのだろうと連絡先を探っていました。それから、アニメ誌、クルマ誌など、主だった編集部に連絡をとって、ビデオや映画の担当者のリストを作りました。ギャガのマスコミリストを作ったわけです。その頃、『ファミ通』（エンターブレイン）や『ハイスコア』（ハイスコア・メディアワークス）といったゲーム誌のかたと知りあったんです。

「誰もやらないのなら、僕自身がやるしかない」ビッグヒットとなった『バーチャファイター』。

黒川さんのゲームとの出あいは偶然だった。彼がギャガ・コミュニケーションズの宣伝部から一時離れ、ビデオレンタルショップ、ツタヤの子会社・レントラック・ジャパンの宣伝部を設立するために出向している時のこと。知りあいのプロデューサーから、「セガに新しいゲームを見に来ないか」と誘われたのだ。ゲームにまったく興味のなかった黒川さんは面白半分でセガの本社に向かった。そこで見たのが開発中の『バーチャファイター』（93年・セガ）だった。その可能性をひと目で見抜いた彼は、たちまちセガへの転職を決める。

ソフトウェアの商品価値を見抜く力。そして、そのソフトウェアの可能性を想像する力。黒川さんの「目利きの力」が『バーチャファイター』に反応したのだ。

――3DCGによる格闘ゲーム『バーチャファイター』は多くの人に衝撃を与



DIGICUBE© *Kurokawa Fumio*

えました。セガ[*3]を訪れ、黒川さんが初めて見た時はどんな感想を持ちましたか。

黒川　純粋にすごいと思いましたよ。プロデューサーの鈴木裕[*4]さんが自ら『バーチャファイター[*5]』を紹介して、「やってみましょうよ」と誘ってくれたんです。それで遊んでみたんですが、見かけは段ボール箱に色を塗ったようなキャラクターだけど、遊んでみるとすごかった。まるで生きている格闘家が画面の中にいるみたいで、ゲームはここまできたのかと思いました。自分がそれまで知っていたゲームはドット絵のゲーム、好きなゲームは『ハングオン[*6]』（85年・セガ）。まあ、今考えると『バーチャファイター』以前にも鈴木裕さんのゲームを遊んでいたわけですが、今度は3Dのキャラクターが技をかけたりするわけでしょ。もしかしたらゲームは映画の延長線上にあるんじゃないのか、映画がインタラクティブで動く日がくるんじゃないのか、それだったら自分の力が発揮できるんじゃないか。そう思ったんですよね。

――『バーチャファイター』があったから、セガの宣伝部に入ったわけですね。

黒川　セガに入社する前にすでに、僕は半年間にわたる『バーチャファイター』の「プロモーションスケジュール」を作っていました。第1フェイズにゲームのリリースパブリシティ、第2フェイズにプロデューサー鈴木裕のインタビュー、第3フェイズに開発者のインタビュー。並行して、キャラクターが使う技を段階的に発表していく。最後には隠し技[*7]を出そう、と。ユーザーがどれくらいゲームに習熟しているか、それを考えながら構想し、実際そのようにパブリシティしたわけです。結果的にそれが大成功しましたね。あの頃、僕がゲーム雑誌とかのメディアに『バーチャファイター』の画面写真と設定資料や記事の企画書などをファイルにし

＊3　セガ
1951年、サービスゲームズとして創業。60年に国産初のジュークボックス『セガ1000』を開発し、日本全国に展開。65年にセガ・エンタープライゼスとしてアミューズメント施設の運営を始める。83年、家庭用ゲーム機（パソコン）SG1000を発売。以来、アーケードゲームと家庭用ゲームの両輪で躍進を続けるが、2001年ドリームキャストを最後に家庭用ゲーム機ビジネスから撤退。ソフトメーカーとして新たな道を模索し始める。

＊4　鈴木裕
1958年生まれ、プロデューサー。『バーチャファイター』シリーズ、『ハングオン』などの体感筐体を手掛ける。インタビューは本シリーズVOL・2に収載。

＊5　バーチャファイター
1993年、セガのAM2研（現CRI）が発表した3DCGによる格闘ゲーム。間あいとタイミングを重視した格闘スタイル。「痛み」さえも感じさせるほどに高められたリアルな表現が特徴。アメリカのスミソニアン博物館に収蔵されている唯一のテレビゲーム。

て持っていくと、編集部の人たちが驚いているんですよ。今まで、そんなことをされたことがないってね。あの頃はゲームの宣伝の方法も確立されていませんでしたから、珍しかったんでしょうね。

――『バーチャファイター』の発売時に、各ゲーム雑誌の編集部を回るスーツ姿のセガの宣伝部の人がいたという噂を聞いたことがありましたが、それが黒川さんだったのですね。

黒川　セガは良いものを出せば、それでいいという考えを持っていたんです。でも、それは間違っていると思いました。良いものを作るのは前提条件。そのうえで付加価値をつけていく。そうすればメガヒットするんですよ。それまでにもセガは『バーチャレーシング』*8（92年・セガ）のような、すごくいいゲームを出してきたのに何のフォローもしてこなかった。セガは何もやっていない会社でした。メディアのリストもなければ、宣伝企画書もない。『バーチャファイター』は格闘ゲームなのに技のリストすらない。あるのはオペレーター向けのペラ1枚の広告カタログだけ。宣伝部の社員は「いつもこんなもんです」という始末。もう「こいつらみんなダメだ」と思いましてね。セガにあった古いリストを捨てて、自分でゲーム雑誌を全部買ってリスト化して、プログラマーに話をして画面を撮影しやすいようストップするシステムを組んでもらいました。それから『バーチャファイター』の開発プランナーに話をして、どのキャラクターがどんな技を使うのか、技の一覧表を作ってもらったんです。いちから全部やりなおしましたよ。

――そのパブリシティスケジュールの中で、鈴木裕さんのインタビューというのがありましたよね。当時のアーケードゲームは、作者や開発者を公表しない

＊6　ハングオン
1985年、セガより発表された体感型レーシングゲーム。バイク形の筐体に「またがり」、体を「倒して」運転する。制作者は鈴木裕。

＊7　隠し技
ゲームセンターにおいて、テレビゲームの操作方法は筐体に貼られた「インストカード」で知ることができる。しかし、たまに「インストカード」にも書かれていない操作方法が存在することがある。それが「隠し」である。『バーチャファイター』の場合、公表されていない技を知ること＝強くなることだったため、隠し技の情報入手競争は激化した。インターネットやニフティの掲示板は、発売後数日ですべての技が掲載されるという、すばやさを見せた。

＊8　バーチャレーシング
1992年、セガのAM2研（現CRI）が発表した3DCGによるF1レーシングゲーム。

というのが慣習となっていたと思います。当時としてはとても珍しい宣伝の手法だったのではないですか。

黒川　鈴木裕さんは、インカム（収益）面では認められていても、クリエイティビティに関しては評価してもらえない、というフラストレーションを持っていた。僕としては、『バーチャファイター』を普通に売り出すのでは爆発的ヒットは見込めないけど、鈴木裕というクリエイターをフックに使えば、より付加価値が高まるだろうという思惑があった。そこが一致したのでチャレンジしたんです。非常にハッピーな出あいでした。実際、鈴木裕さんを売り出して『バーチャファイター』は大成功しましたから。ところが、次に現場の開発者のインタビューを展開しようとしたら、上からストップがかかったんです。開発者たちがほかのゲームメーカーに引き抜かれてしまうことをおそれたんですね。しかし、僕は説得したんです。彼らが実際に作ったのだし、彼らを出さなくては彼ら自身にフラストレーションがたまってしまう。雑誌に出したことでセガを辞めてしまうような人は、雑誌に出なくても辞めてしまうでしょう。最終的には開発者にキャラクターのお面をつけて、雑誌に出しましたよ。大鳥居アキラ[*9]とか仮名をつけてね（笑）。まったくナンセンスですよね。いまだにナムコやコナミといった大会社の開発者でもペンネームのかたがいますが、全員実名にすればいいのにと思いますよ。ハリウッド映画でも、コミックでも、それぞれの制作者が実名を出して、自分の作品のクオリティに対して責任を持っている。ところが仮名で自分を隠していると無責任に見えてしまいがちです。そんなことをやっていてはゲーム業界全体のレベルが下がってしまう。結局、匿名性を優先するがあまりにセガから『バーチャ

＊9　大鳥居アキラ
セガの本社は東京・羽田、京浜急行空行線の大鳥居駅にある。アキラという名前は『バーチャファイター』に登場する、八極拳の使い手。

ファイター』のスタッフ[*10]が30人ぐらい大量離脱したことがあって、残念でした。

――何はともあれ、商業的には『バーチャファイター』は大ヒットを収めました。続く『デイトナUSA』[*11]（93年・セガ）、『バーチャファイターキッズ』[*12]『ファイティングバイパーズ』で、黒川さんはタイアップの広告を仕掛けましたね。

黒川　タイアップ広告は『バーチャファイターキッズ』以前にレースゲームの『デイトナUSA』でクルマ雑誌の誌名ロゴを入れたクルマを1台走らせたのが最初の試みだったんです。あれが成功して、じゃあ、キャラクターが戦いで勝った時に、ジュースを飲んでもいいよね。キャラクターがナイキのウェアを着ていてもいいよね。最新のシューズを履いていてもいいよね、と話が膨らんでいった。ゲームセンターへ行けば、プレイしているゲーム画面に人が集まるし、ゲームセンターには大きなモニターもある。それにその頃のゲームのCGのクオリティはものすごく高くなっていた。だから、ゲーム画面に広告が入っていてもいい。キャラクターのマーチャンダイジングとはちょっと違う、新しいゲームの売りかたになる、と思っていたんです。まあ、他社がやっていなかったのは、ゲームの開発自体が優先になってしまうからなのでしょうが、そこは開発者と話をすればいいこと。ゲームのインカム以外の副収入を得られて、ゲームの開発にフィードバックできるのならばそれが一番ですから。誰もやらないのなら、僕自身がやるしかない。

――タイアップはテレビゲームにおいては前例が少ないだけに、交渉が大変だったのでは？

黒川　確かに大変でしたが、ゲーム自体がスポーツに近いことから、スポーツに広告を出す会社に絞って話を持っていったんです。映画の世界ではプロダクト・

＊10　スタッフが30人ぐらい大量離脱したことがあって、残念でした
ゲーム業界で出あった人に過去の経歴を聞くと、セガの『バーチャファイター』の開発に参加していた、という人物は意外と多い。セガの高い技術力が様々なゲームメーカーに流れたおかげで、ゲーム業界全体の技術的底上げがなされたとするならば、不幸中の幸いといえるのかもしれない。

＊11　デイトナUSA
1993年、セガのAM2研（現CRI）が発表したレーシングゲーム。走行中のクルマが壁にぶつかると、凹み、ゆがむ。なんともアメリカンなテイストが痛快。

＊12　バーチャファイターキッズ
1995年、セガのAM2研（現CRI）が発表した3D格闘ゲーム。『バーチャファイター2』のキャラクターたちがかわいらしく2頭身にディフォルメされていた。とはいえ、『バーチャファイター』特有の緊張感は相変わらず。ジャッキーというキャラクターを使うと、勝利ポーズの時にジャワティを持ってポーズをとった。



プレイスメントといって、映画内広告は当たり前なんです。たとえば、ブラッド・ピットがタグホイヤーの時計をつけるようにね[*13]。だから、とりわけ新しい手法ではないんです。ただ、ゲームの世界では珍しかったのでしょう。

――『バーチャファイター2』は大ブームとなり、セガにとっても歴史的なヒットとなりましたね。

黒川　寺田克也さん[*14]にイメージイラストを描いてもらったら、それがまたすごく良くてね。『バーチャファイター』の世界観がぐんと広がった。ゲーマーたちの中から鉄人が生まれたり、バーチャ道場を開催したり[*15]。『2』や『3』では相撲取りのキャラクター鷹嵐のモーションを取るために、学生横綱の服部さん(現解説者)を呼んできたり、酔拳の使い手を呼んできたり、僕も開発のコーディネイトの協力をしてセガ全体が盛り上がっていた、良い時代でした。

「正直、最初は勝算がなかったんですよ」デジキューブ設立、コンビニエンス流通の確立。

鈴木裕さんの才能を発見し、『バーチャファイター』を成功に導いた、黒川さんの夢はセガを変えていくことだった。だが、50年の歴史を持つセガの体制をひとりの力で変えることはできなかった。失望した彼は次なる新天地を求め始める。当時はまさにプレイステーションが人気をつかもうとしていた時期。プレイステーションのCD-ROMフォーマットにあわせた新しい流通が模索されていた時だった。そんな時にコンビニエンスストア流通のデジキューブ[*16]がゲームメーカー、ス

＊13　ブラッド・ピットがタグホイヤーの時計をつけるように
映画『ジョー・ブラックによろしく』に主演した俳優ブラッド・ピットは、タグホイヤーの腕時計をつけて登場した。

＊14　寺田克也
イラストレーター。『バーチャファイター2』のイメージイラスト、『探偵神宮寺三郎』のビジュアルなどを手掛ける。インタビューは本シリーズVOL・4に収載。

＊15　ゲーマーたちの中から鉄人が生まれたり、バーチャ道場を開催したり
『バーチャファイター2』の人気は爆発的だった。セガは公式大会を実施し、その中で勝ち残った『バーチャファイター』プレイヤーに「鉄人」の称号を与えた。「鉄人」は日本全国のゲームセンターを回り、鉄人と対戦できるという触れ込みで「バーチャ道場」を開催。『バーチャファイター2』の「布教」にいそしんだ。だが、1995年に行なわれた『バーチャファイター2』の日本一決定戦「マキシマムバトル」終了後、鉄人たちは、その称号を返上。鉄人はいちプレイヤーに戻り、『バーチャファイター』の道(タオ)を追求し始めた。

DIGICUBE◎*Kurokawa Fumio*

クウェアの資本により立ち上がる。黒川さんは、そこに転職し、デジキューブの要である宣伝部を受け持つことになるのだった。

――音楽、映画といわゆるエンタテインメントの分野で宣伝の仕事をやってきて、ゲームの仕事が他業種と違うところはどこでしたか。

黒川　一番の違いは開発と販売のミゾが深いところですね。開発している側はすごくプライドを持って、世界でも屈指のエンタテインメントを作っているという自負がある。ところが、売るための人たちと開発側とのコミュニケーションがないんですよ。結局、開発は良いものを作ろうとして独走する、販売は開発に当たらず触わらず、無難に売ろうと思っている。両者の間に入るのは、ものすごく大変だし、特に当時のセガにはそんなに情熱を持っている人が少なかったんじゃないでしょうか。それは今もどのメーカーも抱えている問題だと思います。

――セガには何年在籍していたのですか。

黒川　3年です。『バーチャファイター』の後はセガサターンの立ち上げに加わったりして、だんだん仕事のスケールが大きくなっていきました。

――辞めた理由というのは何だったのでしょうか。

黒川　僕はずっとセガの理想の組織図を思い描いていたんです。ＡＭ[*17]とＣＳの垣根を取り払ってひとつに統合し、双方でシナジー（相乗効果）を出すべきだという。家庭用ゲーム機のハード能力は限りなくアーケードゲーム機に近づいてきている。だから、技術の交換ができるはずだと考えたんです。そこで「ＡＭから

＊16　デジキューブ
1996年設立。セブン-イレブン・ジャパン、ファミリーマート、サークルケイ・ジャパン、サンクスアンドアソシエイツ、サニーマートなどの全国2万店のコンビニエンスストアと契約を結び、ゲームソフトの販売を開始。98年には一般音楽CD、99年にはDVDソフト、パソコン用ソフトの販売をはじめ、大きく展開している。

＊17　AMとCSの垣根
AM＝アーケードゲームの開発、CS＝家庭用ゲームの開発。家庭用ゲームでは再現できないようなゲームを追求するAM、力業でむりやりアーケードゲームを家庭用ゲームに移植するCS。それぞれが高い技術を持ちながら、違う方向を向いていたのがセガの弱点だった。ドリームキャストが発売されてから1年、1999年に入交昭一郎社長が率いる新生セガはAMとCSを統合するが、時すでに遅し。統合の成果が形にならないまま、2001年ドリームキャストの生産を終了することを発表した。

ＣＳに技術が流れるような組織にしたい、ついては自分がその両立を宣伝面からサポートする組織の責任者をやりたい」と当時の中山隼雄社長[*18]に申し出たんです。まあ、社長からは「そのプランはわかったが、あまりにドラスティックすぎる」という返事をもらっていたんですが、それから３〜４ヵ月ぐらいして新しい人事が発表されたんです。そうしたら、宣伝部をＡＭ宣伝部とＣＳ宣伝部に分ける、となっていた。しかも僕はＡＭ宣伝部の部長という結果でした。「これがセガの答えか」と思いました。それでセガを辞めようと思ったんです。

――それから黒川さんはデジキューブに移られる。ゲームソフトの宣伝から、流通の宣伝に移ったのはなぜですか。

黒川　僕の社会人としてのキャリアは音楽業界から始まり、映画業界、そしてゲーム業界へとやってきた、だから、流通の宣伝を知ってみたかったんです。今まではソフトありきの宣伝をやってきた。僕がソフトを理解する力があればよかったと思うんです。でも、デジキューブではユーザーにソフトを手にとってもらわないといけない。お金を払って買ってもらわないといけない。

――ゲームの良さを伝える宣伝だけでなく、買ってもらうための宣伝をするということですね。ところで、デジキューブ設立前夜、コンビニエンスストアでゲームを売るということが成功すると思っていましたか。

黒川　正直、当時は勝算がありませんでした。失敗するかもしれないな、と思っていました。自分自身を信じてやるしかなかった。ただ、信じてやっていれば、なにかしらの結論が出るだろうと。仮に会社が傾いても、信じてやっていれば、その結果や途中経過を見ることはいい経験になるだろうし、誰もが成功するな

＊18　中山隼雄社長
『スペースインベーダー』でタイトーが成功を収めた時、業界２位となったセガ・エンタープライゼスを救うために、セガ副社長に就任。セガがＣＳＫグループの傘下に入った84年にセガ代表取締役社長となり、以後98年まで社長を務める。体感ゲーム機や『プリント倶楽部』『ＵＦＯキャッチャー』などを導入し、ゲームセンターを「不良の巣窟」から「明るい遊び場」へと転換させた、その手腕は高く評価されている。

んて思ってもみないから、これで成功したら面白いなと思ったし。成功の可能性を担っていたのが、自分の仕事であるプロモーションだった。それが一番のやりがいでしたね。

――コンビニでゲームソフトの販売を開始することには、当初、既存のゲームショップから相当の反発があったと聞きます。

黒川　ええ。だからこそ、僕がそこでしなければいけないのは、既存店との徹底的な差別化でした。僕は、宣伝という仕事を「戦い」だと思っています。僕はデジキューブに入って、既存店にないポイントを徹底して強調しました。24時間テレビゲームを買うことができること、既存店にはない特典がつくこと、デジキューブのみのソフトが販売されること[*19]。その利点を絶対手を抜かずに広告し続けた。それ以下も、それ以上もありませんでした。

――結果として、今ではコンビニでゲームを買うことは当たり前になった。コンビニ流通は成功したといってもいいんじゃないでしょうか。

黒川　昔はビジネスモデルは10年で変わるといわれていたけれど、今は3年でダメになると僕は思っています。そう考えるとデジキューブのビジネスモデルも、2001年で5年目。ピークをすでに超えていますビジネスモデルは早くも陳腐化している。現状は非常に厳しい時代だと思います。今、デジキューブだけでなく、ゲーム制作、ゲーム販売すべてが厳しい時代。売り上げも落ちている。その理由を僕なりに考えると、今はリセットする時期、リマインド(思い出す)、リワインド(巻き直す)をする時期なんですね。かつての32ビットマシンの黎明期をゲームバブルとは言わないけれど、あまりにもソフトを乱発しすぎた。たくさんの

＊19　デジキューブのみのソフトが販売されること
「デジキューブ専売」つまりコンビニでしか買えないゲームをデジキューブは隠し球として用意していた。専売第1弾はセガAM2研が手掛けたセガサターン用ソフト『Digital Dance MIX～安室奈美恵』。歌手、安室奈美恵のダンスを3DCGで再現した、観賞用のソフトだった。

コマーシャルで新規ユーザーを獲得したにもかかわらず「あまりゲームは面白くないじゃないか」と思わせてしまった。

――ゲームに対する失望感を、ゲーム初心者に味わわせてしまった、と。

黒川　僕はエンタテインメントからユーザーが楽しさ、面白さ、感動を味わえば、その対価としておのずとお金を払うと思っているんです。だとしたら、次のあるべきデジキューブの姿とは何か……。流通業としての限界もありますが、なるべくコンテンツホルダーとしての立場にシフトしていきましょう、と。つまりソフトを作っていこうということですね。1本ソフトをまるまる作るということは制作費もかかるし、商品の価格が安いものを作っているので、売り上げの粗利は低いんですけれど、そこを改善できれば、ワンソースマルチユース、ひとつの素材をいろんな商品として展開できる。いずれ自分たちの資産として残るし、もしかすると、[*20]デジキューブピクチャーズって会社やデジキューブサウンズとか、そういう子会社を作れるかもしれない。そういう可能性もある。

――すでに『ポストペット』のキャラクター、モモを使った[*21]タイピング練習ソフト『打モモ』（2000年・デジキューブ）も作っているし、[*22]グラビアアイドルのDVDビデオソフトもある。黒川さんの仕事の幅も広がっていますね。

黒川　今は宣伝部だけでなく、eビジネス事業部、商品企画部と3つの部署を持っています。デジキューブの力を思う存分発揮できる立場になれたと思っています。音楽データやアーティストフォトが買える「[*23]デジタルコンテンツターミナル」という新しい什器も出しましたし、オリジナルDVDビデオもハリウッド映画の販売ボリュームにはかなわないですが、売り上げランキングの上位に顔を出すソ

＊20　デジキューブピクチャーズって会社やデジキューブサウンズとか
デジキューブの親会社であるスクウェアは子会社としてCG映画制作会社スクウェアピクチャーズやゲーム音楽の制作会社スクウェアサウンズを持っている。スクウェアピクチャーズは映画版『ファイナルファンタジー』を制作しており、スクウェアサウンズはたくさんのサウンドトラックCDをリリースしている。デジキューブも映画や音楽CDを作りたいという思いが、黒川さんの中にはあるのかもしれない。

＊21　タイピング練習ソフト『打モモ』
『ポストペット』のキャラクターを使った、パソコン用キーボードタイピング練習ソフト。様々なミニゲームが用意されており、より正確に、より早く、キーボードをタイプするとミニゲームに勝つことができる。パソコンソフトを取り扱っている販売店で購入可能。

フトも作れるようになってきた。会社のありかたがひとつに固まっていないという点が、飽き性の僕にとってはプラスなんですね。刺激もあるし、とても楽しいですよ。

――黒川さんのポジションも今や取締役。部下のかたもたくさん増えているのだと思います。役職が上になるということは、仕事のスケールが大きくなることももちろんですが、多くの部下の運命を背負っていかなくてはいけない立場になるということですよね。責任も大きくなる。

黒川　ええ。じつはデジキューブに入って1年目くらいに父親を亡くしたんです。67歳だったんですけど、まだ若かった。僕はすでに父親が生きた年齢の半分以上を生きている。そう考えると人生ってはかないなって思うし、自分の父親に恩返しできなかったこともあるし、自分の子どもも大きくなっているし。そう考えた時に自分の生きている意義って何だろうな、仕事をしている意義って何だろうな、って思うわけですよ。短期的に見れば、会社の売り上げをあげることだと思うんだけど、長い目で見れば、その仕事なり人生の中で出あった人たちを伸ばしていくことや、関わりを作っていくことだと思うんですよ。これだけ多くの人がいて、もしかしたら出あっていない人もいるかもしれない。出あって幸運だったことも悲劇的だったこともあるし、それは一つひとつ意味があるだろう……と。

――一期一会の考えかたですね。どこかに無常観を感じます。

黒川　じつは僕の実家が寺なんですよ。父親は住職で、説教師のようなことをしていました。千葉刑務所という、わりと重犯罪者が入っている刑務所があるんですが、そこで受刑者たちに「お説教」をするんです。だからといって、僕は父親

＊22　グラビアアイドルのDVDビデオソフト
デジキューブは専売商品のひとつとして、グラビアアイドルのオリジナルDVDビデオを制作している。『酒井若菜ATLAS』『川村ひかるSmail(h)』『小池栄子』『井川遙 Open Wing』など。

＊23　デジタルコンテンツターミナル
デジキューブの店頭端末。通信衛星から送信された音楽データや画像データを受信し、ユーザーがタッチパネルを操作することで、ブロマイドの店頭印刷購入、音楽ソフトのダウンロード購入などができる。



が「お説教」をしているのを一度もちゃんと聞いたことがなかったし、一度くらい聞いておけばよかったな、と今となっては思うんですが、そういう精神の部分は、おのずと体に入ってきていたのかもしれません。

――これまでいくつもの会社を移ってきた黒川さんですが、また、デジキューブから転職を考える時もあるのでしょうか。

黒川　アメリカの銀行家J.Pモルガンの遺した言葉で「ここではないどこかにたどり着きたいのなら、今いるところを離れる決意をすべきだ」という言葉があって、素晴らしいな、と思って。そういうものかな、と。でもね、僕がこの会社を本当に嫌いで、仕事をしたくなかったら、辞めますよ。まだ辞めていないのは、自分がなすべきこと、なさなくてはならないことが理解できているから。自分なりのビジョンがあるから、まだ続けていられるのかな、と思っていますよね。

――セガ、デジキューブとゲームに関するお仕事は、キャリアの中で最も長く続けているお仕事ですよね。やはり、ゲームに対する思いは強いのですか。

黒川　『バーチャファイター』に衝撃を受けて、この業界に飛びこんで……。日本のゲームのクリエイティビティは世界でもトップクラスだと思うんです。ただ、それを世間一般にアプローチしていこうと思った時に、足りないものがまだまだありますよ。ハリウッドがすごいのはクリエイターもすごいけど、周りを取り巻く環境もすごいわけです。プロデューサーもすごいし、パブリシティもすごい。まあ、超優秀な才能が集まっている。それに比べると日本のゲームは、まだまだですよ。作るだけではなくて、どうプロデュースしていくか。その点がまだまだですね。僕はゲームとこれからも関わっていきたいと思いますし、どう関わってい

けるのか。仕事をするという意味でゲームは最高の素材だと思っています。

マエストロの横顔

仕事への情熱。ゲームへの冷静な視線。

1年半ぶりに出あった黒川さんは、以前と変わらず、いやむしろ、さらにエネルギッシュにお仕事をされているようでした。

思えば、黒川さんと本企画『ゲーム・マエストロ』の付きあいは約2年になります。この本の企画が立ち上がった時、最初に賛同してくれたのが黒川さんでした。当時は、まだインタビューの人選も決まっておらず、企画の骨子も決まっていない状況にもかかわらずインタビューに応じてくれたのです。原稿完成の遅れもあり(すみません!)、そのインタビューを掲載する本書5巻の作業にかかったのが1年半後。昔のお話を掲載するのは、あまりにも失礼ということもあり、もう一度取材のお願いをすると、再び快いお返事をいただくことができました。

デジキューブの体制も変わり、ゲーム業界の状況も大きく変動している中、黒川さんはさらに出世し、大きなお仕事を動かしていました。そして、彼の口から出てくる言葉は、以前にもまして熱い言葉でした。

その絶えぬ情熱こそ、彼の原動力であり、そしてデジキューブを動かすエンジンなのでしょう。



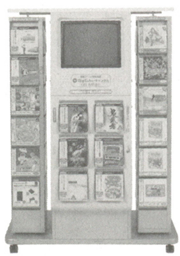
デジキューブ

全国のコンビニエンスストアにはPOS（ポイント・オブ・セールス、販売時点情報管理システム）と呼ばれるシステムが導入されている。このシステムは、いつ誰がどんな商品を買ったのかというデータ、どの商品が売れているのか、売れていないのかをリアルタイムで数値化し、全商品の在庫数を管理するシステムである。POSデータはメーカーや卸売業者、運送業者などを結んだネットワークシステムと連動し、次の商品の生産量や、各店舗ごとの仕入れ数、配送時間などに反映される。このことで各店舗はつねに商品を切らさず、余らさず、適度な在庫を抱えることができるというわけだ。

このPOSシステムとコンビニエンスストアの配送を見事に活用したのがデジキューブだった。ゲームソフトはコンビニエンスストアの商品の中では高額商品だが、POSデータを読み取ることで、デジキューブは各店舗に適度な入荷量をコントロールし（売れ行きの良くない店舗から良い店舗への移動が行なわれる）、ゲームを切らさず、余らさず上手に販売することを実現したのだ。

それまで多くのゲームショップはバイヤーの経験と勘、ゲーム雑誌の情報をたよりに、ゲームソフトの仕入量を決めているのがつねだった。だが、デジキューブのPOSデータを使った仕入方法は、計算ができ、確実だった。いわばネットワークを使った最先端のゲームの売りかた。コンビニエンスストアを軸にデジキューブは新しい流通を確立したのだ。

●デジキューブのあゆみ



1996年 2月● デジキューブ設立。コンビニエンスストアにおけるエンタテインメントソフトの販売が目的。

9月● DIGICUBEチャンネル（ch.215）を販売促進活動の一環としてCS放送スカイパーフェクTV！で放送開始。

11月● セブン-イレブン、ファミリーマート、サークルケイ、サンクスなどの提携コンビニエンスストアの全店舗においてゲームソフトの販売を開始。

12月● 提携コンビニエンスストアに四国スパーが加わる。ゲームソフト通信販売事業を開始。

1997年 1月● 初のコンビニエンスストア専用ゲームソフト『Digital Dance MIX ～安室奈美恵』（セガ・エンタープライゼス制作）を発売。

● ゲーム関連書籍の制作及び販売を開始。

12月● コンビニエンスストアでのセルスルー（店頭販売）数量が1000万個を突破。

1998年 5月● 一般音楽ソフトの販売を開始。

6月● 提携コンビニエンスストアにおいて、ビデオソフトの販売を開始。

7月● 一般音楽ソフト販売総数100万枚を突破。

12月● NTTドコモ携帯電話11桁番号変換サービスを展開。

1999年 2月● 『ファイナルファンタジーVIII』コンビニエンスストアで220万本販売。コンビニエンスストア店頭での予約は150万本超を記録。

3月● ゲームソフト攻略本『ULTIMANIA（アルティマニア）』シリーズ出版開始。1作目は『ファイナルファンタジーVIII ULTIMANIA』スタジオベントスタッフ編。販売100万部を突破。

7月● DVDビデオソフト、パソコンソフトの販売を開始。



2000年 6月● デジキューブ、ナスダック・ジャパン市場に上場。

11月● デジタルコンテンツターミナル、全国レコード店で本格運用。

DIGICUBE◎*Kurokawa Fumio*

あとがき

今回はゲームビジネスの根幹に携わる人にインタビューするという企画だったこともあり、非常に緊張した取材が続きました。しかし、どのかたにも、とても貴重なお話をしていただきました。そして、しかるべき地位にいるかたは、みな人間性が豊かであり、話し上手であるという共通点を発見しました。

今西紘史さん、中村雅哉さん、佐伯雅司さん、高須武男さん、香山哲さん、浜村弘一さん、黒川文雄さん、本当にお忙しい中、貴重なエピソードを聞かせていただき、どうもありがとうございました。

そして、スタッフの皆さまへ。たくさんご迷惑をおかけして、すみませんでした。みなさまの2年間にわたるご尽力があって、このシリーズが完結することができました。どうもありがとうございます。

この『ゲーム・マエストロ』シリーズの企画が始まったのは2年前。その頃からコツコツとアポイントをお願いし、やっと5巻分、34人におあいすることができました。どのかたのお話も興味深く、刺激に満ちたものでした。

テレビゲームというものには、どこか人を惹きつけてやまない魔力のようなものがあります。その魔力の正体とは何かを、2年間ずっと追い続けてきました。しかし、その正体を探せば探すほど、わからなくなり、そしてなおかつその魔力に惹きつけられていくのです。

僕のゲームをめぐる旅はまだ始まったばかり。

また、いつかおあいできる時を楽しみにしております。それではご愛読どうもありがとうございました。みなさんがよりハッピーなゲームライフをおくられることをお祈りしております。

志田英邦

【撮影後記】

▼とびらの写真を撮る際に一番リラックスできる姿勢でとお願いしたら、きちんと椅子に座るのが楽だと今西さんはおっしゃった。どっしり構えたその姿勢は、雨模様だった外を忘れさせてくれるくらい清々しかった。何でも包み込みそうな、男らしいごつい大きな手が魅力的だった。

▼社長室には高価な美術品の数々が無造作に置かれていて、つまずいたら大変と緊張してしまった。私のそんな様子を察してか、中村さんは気遣いの声をかけてくださり、おかげで余計な肩の力を抜いて撮影ができた。だが、質問に答えながら資料に走らす視線は、まさに業界の重鎮という鋭さだった。

▼広いフロアの一番奥に、佐伯さんのデスクがあった。うしろにはワイド型の大きなテレビが置いてあり、いつもは同じ映像を繰り返し映しているのだとか。撮影のために席についてもらうや即、仕事モードに突入。呆気にとられるほど、スイッチの切り替えが速かった。

▼バンダイの駐車場に車を停めさせてもらった時、警備のかたが「ナイスドライバー!」と気さくに声をかけてくれた。取材終了後、再び駐車場へ。同じかたに「高須さん、笑顔が素敵でしたよ」と言うと、自慢そうに、そして嬉しそうに頷いていた。スタッフに好かれている社長さんなのだ、と思った。

▼香山さんは、一気に語る時の表情が魅力的。その瞬間を逃すまいと集中した。仕事場では一転、「撮る所なんてないよ」「僕より、彼女(秘書)を撮ってよ」と、気さくに。たくさんの写真から「らしさ」が生きているのを選んだ。

▼大きな交差点に立つ高層ビルに浜村さんのオフィスがある。おあいした時、最初に浮かんできたキーワードが「都会」と「エンタテインメント」。新しいものを発信しようとしているエネルギーが、部屋いっぱいに詰まっているような気がしたのだ。

▼以前黒川さんを撮った写真を気に入ってくださり、ホームページで使いたいとの申し出をいただいた。承諾するや、さっそくご本人からの礼状が届き、びっくり。そこには掲載の主旨がきちんと書かれていた。その一通の手紙がなかなか書けないんですよね。その真摯な仕事ぶりに脱帽した。

▼最後に取材に応じてくださった西角友宏さん、岩谷徹さん、遠藤雅伸さん、宮本茂さん、堀井雄二さん、坂口博信さん、中村光一さん、鈴木裕さん、小島秀夫さん、岡本吉起さん、中裕司さん、薗部博之さん、水口哲也さん、飯田和敏さん、古代祐三さん、近藤浩治さん、植松伸夫さん、田中公平さん、田中宏和さん、松浦雅也さん、安田朗さん、杉森建さん、寺田克也さん、森川幸人さん、野村哲也さん、新川洋司さん、由水桂さん、今西紘史さん、中村雅哉さん、佐伯雅司さん、高須武男さん、香山哲さん、浜村弘一さん、黒川文雄さん、お忙しいなかの貴重なお時間を割いていただき、本当にありがとうございました。
そして、毎日コミュニケーションズの中村勝彦さん、企画編集の出山健示さん、ライターの志田英邦さん、編集の吉田直子さん、宮昌太朗さん、デザイナーの森谷真弓さん、プリンターの加藤法久さん、編集協力の川口洋司さんほか、たくさんのかたがたにお世話になり、楽しい仕事をさせていただきました。本当にありがとうございました。

――松井友生

発行人 ——— 濱田浩實

取材・文 ——— 志田英邦
撮影 ——— 松井友生
編集 ——— 吉田直子

企画・構成 ——— 出山健示

装丁・デザイン ——— 森谷真弓
フォトプリンティング ——— 加藤法久

編集協力 ——— 川口洋司
村田重子

取材協力 ——— 任天堂(株)
(株)ナムコ
(株)ソニー・コンピュータエンタテインメント
(株)バンダイ
(株)セガ
(株)CSK総合研究所
(株)エンターブレイン
(株)デジキューブ

Profile

◎志田英邦

1971年生まれ。青山学院大学卒業。ライターとしてマガジンハウスやエンターブレイン、メディアファクトリーの雑誌などで活動。著書に『ゲームを変えた男、飯野賢治～E0事件の真相』共著（メディアファクトリー）など。
hide@air.linkclub.or.jp

◎松井友生

1972年生まれ。東京都出身。東京都立芸術高等学校卒業後、東京写真専門学校（現・東京ビジュアルアーツ）に入学。在学中から長友健二氏に師事。97年に独立して以降は、雑誌、広告とジャンルを問わず、幅広い分野で撮影活動を続ける。

ゲーム・マエストロ　VOL.5
プレジデント／マネージャー／プロモーター編

2001年9月1日　初版第1刷発行

発行――――株式会社 毎日コミュニケーションズ
東京都千代田区九段南1-5-5 共同ビル（九段）1号館8階　〒102-0074
編集　TEL03-3288-3435
販売・業務　TEL03-3262-7544
http://www.mycom.co.jp

印刷――――日本写真印刷株式会社

ISBN4-8399-0388-3　C0076

ひとり1万余字の大真面目インタビュー集シリーズ　仕事別全5巻

ゲーム・マエストロ

文・志田英邦、吉田直子、戸塚伎一／写真・松井友生
176／192／208ページ（巻により変更）
定価　本体1、800円＋税（各巻共通）

宣伝でも、内輪話でもない、
巨匠の言葉。

VOL. 1 プロデューサー／ディレクター編（1）
西角友宏　岩谷　徹　遠藤雅伸
宮本　茂　堀井雄二　坂口博信

VOL. 2 プロデューサー／ディレクター編（2）
中村光一　鈴木　裕　小島秀夫　岡本吉起
中　裕司　薗部博之　水口哲也　飯田和敏

VOL. 3 コンポーザー編
古代祐三　近藤浩治　植松伸夫
田中公平　田中宏和　松浦雅也

VOL. 4 デザイナー／イラストレーター編
安田　朗　杉森　建　寺田克也　森川幸人
野村哲也　新川洋司　由水 桂

ゲーム・マエストロ

VOL. 5

プレジデント／マネージャー／プロモーター編

毎日コミュニケーションズ

9784839903886

1920076018008

ISBN4-8399-0388-3

C0076 ¥1800E

定価：本体1800円十税

Imanishi Hiroshi
Nakamura Masaya
Saeki Masatsuka
Takasu Takeo
Kayama Tetsu
Hamamura Hirokazu
Kurokawa Fumio

GAME MAESTRO

ゲーム・マエストロ

VOL. 5

プレジデント／マネージャー／プロモーター編

毎日コミュニケーションズ

Imanishi Hiroshi
Nakamura Masaya
Saeki Masatsuka
Takasu Takeo
Kayama Tetsu
Hamamura Hirokazu
Kurokawa Fumio

ゲーム・マエストロ

VOL. 5

プレジデント／マネージャー／プロモーター編

今西紘史
中村雅哉
佐伯雅司
高須武男
香山 哲
浜村弘一
黒川文雄

●文●——志田英邦
●写真●——松井友生

ゲーム・マエストロ

VOL. 5

プレジデント／マネージャー／プロモーター編

毎日コミュニケーションズ

9784839903886

1920076018008

ISBN4-8399-0388-3

C0076 ¥1800E

定価：本体1800円＋税

ゲームビジネスは、画面の中よりスリリング!

仕事師列伝

プロフェッショナル

毎日コミュニケーションズ

ゲーム産業を拓く
構造改革の実践者。

もっともリアルな「TVゲーム」がここに！
経営者・広報マンが語る真実のインタビュー集

VOL.5 プレジデント／マネージャー／プロモーター編

任天堂の今西紘史
ナムコの中村雅哉
ソニー・コンピュータエンタテインメントの佐伯雅司
バンダイの高須武男
セガの香山 哲
エンターブレインの浜村弘一
デジキューブの黒川文雄

発売中

Vol.1 プロデューサー／ディレクター編（1）
Vol.2 プロデューサー／ディレクター編（2）
Vol.3 コンポーザー編
Vol.4 デザイナー／イラストレーター編
Vol.5 プレジデント／マネージャー／プロモーター編

定価： 本体1,800円 ＋税

ゲーム・マエストロ　読者アンケート

アンケートにご協力ください。 今後の書籍制作の参考にさせていただきます。

Q01.ご購入いただいたのは、何巻ですか。

VOL.1　VOL.2　VOL.3　VOL.4　VOL.5

Q02.この本の評価をお聞かせください。

a.表紙デザイン	(ア)よい	(イ)ふつう	(ウ)わるい
b.内容（インタビュー）	(ア)充実している	(イ)ふつう	(ウ)不十分
c.内容（資料）	(ア)充実している	(イ)ふつう	(ウ)不十分
d.内容（写真）	(ア)充実している	(イ)ふつう	(ウ)不十分
e.誌面レイアウト	(ア)見やすい	(イ)ふつう	(ウ)見にくい
f.本の大きさ	(ア)大きすぎる	(イ)ふつう	(ウ)小さすぎる
g.文字の大きさ	(ア)見やすい	(イ)ふつう	(ウ)見にくい
h.値段	(ア)安い	(イ)手頃	(ウ)高い

Q03.注目しているクリエーター（ゲームに限らず）をお教えください。

(　　　　)　(　　　　)　(　　　　)

●ご意見、ご感想をご自由にお書きください。

ありがとうございました。

郵便はがき

50円切手を
お貼り
ください

102-0074

東京都千代田区九段南1-5-13
共同ビル2号館
(株) 毎日コミュニケーションズ

「ゲーム・マエストロ」係

フリガナ お名前		男・女	年齢　　歳
職業・学校	1.会社員　2.自営・自由業（　　　　　）　3.短大・大学・大学院生 4.専門・各種学校　5.高校生　6.中学生　7.小学生　8.アルバイト・パート 9.主婦　10.無職　11.その他（　　　　　）		
ご住所	〒		
電　話 ＦＡＸ	（　　　　） （　　　　）		